

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
DESEMPEÑO LABORAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN
DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA (SAT), LIMA-PERÚ, 2017”**

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

**ALVAREZ MAMANI, MARTHA
MANRIQUE ESTRAVIDES, CINDY VALERIA
PASTOR GAMARRA, LUCÍA JUDITH**

Callao, Julio, 2018

PERU

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. Marco Antonio Guerrero Caballero : Presidente

Mg. José Luis Portugal Villavicencio : Secretario

Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Vocal

Asesor : Dr. José Luis Reyes Doria

N° de Libro: 01

N° de Acta: 001

Fecha de Aprobación: 11 de julio del 2018

DEDICATORIA

En Agradecimiento a Dios por darnos fortaleza en cada día de nuestras vidas y a nuestros padres e hijos por su apoyo incondicional y su confianza brindada a lo largo de cada uno de nuestros caminos.

AGRADECIMIENTO

A Dios,

A nuestro asesor, decano y

profesores

Dr. José Luís Reyes Doria,

Dr. Hernán Ávila Morales, Dr. José Tezén Campos, Mg. Alfonso Amable

Farro y el Mg. Julio Wilder Tarazona Padilla por su guía y apoyo en la

elaboración de la presente tesis, así como a la Gerencia de Recursos

Humanos, y la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de

Administración Tributaria de Lima (SAT) por brindarnos todas las

facilidades necesarias para la presente investigación.

ÍNDICE

CARATULA	i
PAGINA DE RESPETO	ii
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
TABLAS.....	ix
FIGURAS.....	xii
GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Identificación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Justificación.....	3
1.4.1. Justificación teórica.....	3
1.4.2. Justificación social.....	4
1.4.3. Justificación metodológica.....	4
1.5. Importancia.....	5
II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes del estudio.....	6
2.1.1. Investigaciones internacionales.....	6
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	9
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Motivación.....	12

2.2.2. Desempeño laboral	36
2.2.3. Marco Geográfico de la Investigación:.....	44
2.2.4. Definiciones de términos	58
III. VARIABLES E HIPÓTESIS	62
3.1. Variables de la investigación	62
3.1.1. Variable independiente	62
3.1.2. Variable dependiente	62
3.2. Operacionalización de variables	62
3.3. Hipótesis de la investigación	63
3.3.1. Hipótesis general	63
3.3.2. Hipótesis específicas	63
IV. METODOLOGÍA.....	65
4.1. Tipo de investigación.....	65
4.2. Diseño de la investigación.....	66
4.3. Población y muestra.....	67
4.3.1. Población	67
4.3.2. Muestra.....	67
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
4.5. Procedimiento de recolección de datos	69
4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	69
V. RESULTADOS	71
5.1. Análisis descriptivo de las variables	71
5.1.1. Motivación del personal administrativo.....	71
5.1.2. Desempeño laboral.....	88
5.2. Distribución de la población muestral	104
5.3. Prueba de hipótesis.....	107
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	110
6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados.....	110
6.1.1. Hipótesis General.....	110
6.1.2. Hipótesis Específicas	111
6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares	114
VII. CONCLUSIONES	117
VIII. RECOMENDACIONES.....	118

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
ANEXOS	123
ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	124
ANEXO N° 2: ESCALA DE MOTIVACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT), LIMA, PERU, 2017.....	125
ANEXO N° 3: ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT), LIMA, PERÚ, 2017.....	127
ANEXO N° 4: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS MOTIVACION.....	129
ANEXO N° 5: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS DESEMPEÑO.....	131
ANEXO N° 6: PROGRAMA DE CAPACITACION.....	133

TABLAS

Tabla 2. 1 Teoría de los dos Factores de Herzberg	21
Tabla 2. 2 Comparación de las perspectivas de Satisfacción - Insatisfacción ...	23
Tabla 2. 3 Teoría de la Equidad	32
Tabla 2. 4 Cuadro de Asignación de Personal	47
Tabla 2. 5 Función de la Gerencia de Gestión de Cobranza	50
Tabla 2. 6 Presupuesto Analítico de Personal	52
Tabla 2. 7 Plan Anual de Capacitación SAT	55
Tabla 3. 1 Operacionalización de las variables	63
Tabla 5.1 Reconocimiento al trabajador: Percibe que en su área se realizan esfuerzos por mejorar el nivel salarial de los trabajadores.....	71
Tabla 5.2 Reconocimiento al trabajador: Cconsidera que recibe compensaciones y reconocimientos de carácter económico en relación a su desempeño laboral	73
Tabla 5.3 Reconocimiento al trabajador: Considera que el sueldo es justo en relación al desarrollo y esfuerzo de sus funciones.....	75
Tabla 5.4 Clima Laboral: Su jefe procura de que los materiales y equipos sean los suficientes para el optimo desarrollo de sus funciones	77
Tabla 5.5 Clima Laboral: Su jefe inmediato realiza las gestiones para que el espacio sea el adecuado para el desarrollo de sus funciones	79
Tabla 5.6 Clima Laboral: Su jefe inmediato le asigna nuevas funciones	81
Tabla 5.7 Crecimiento Profesional: Considera que la institución le brinda oportunidad de formación y capacitación de manera continua.....	82
Tabla 5.8 Crecimiento Profesional: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes	84

Tabla 5.9 Crecimiento Profesional: Considera que su área ofrece oportunidad de mejora y ascenso	86
Tabla 5.10 Eficiencia: Trabajaría tiempo extra para terminar su trabajo aunque no sea reconocido por su jefe.....	88
Tabla 5.11 Eficiencia: Cuando existe sobrecarga laboral puede cumplir con los objetivos trazados	90
Tabla 5.12 Eficiencia: Considera que sus compañeros aportan ideas o soluciones que benefician a su área para lograr el plan trazado	92
Tabla 5.13 Eficacia: Planifica y coordina su propio trabajo en función a su actual procedimiento.....	94
Tabla 5.14 Eficacia: Existe retroalimentación en los últimos periodos que permita cumplir con las metas de recaudación.....	96
Tabla 5.15 Eficacia: Tengo conocimiento y dominio de las funciones de mis compañeros para poder rendir mas.....	98
Tabla 5.16 Productividad: Siente que las técnicas y métodos que se utilizan en su área están orientadas a simplificar los procedimientos.....	100
Tabla 5.17 Productividad: Su trabajo lo ejecuta con calidad	102
Tabla 5.18 Productividad: Usted posee una alta calidad de compromiso y habilidades para dar soluciones cotidianas en su trabajo.....	103
Tabla 5.19 Sexo	104
Tabla 5.20 Tipo de contrato	105
Tabla 5.21 Rango de edad	106
Tabla 5.22 Correlación entre la motivación y el desempeño laboral	107
Tabla 5.23 Correlación reconocimiento al trabajador y eficiencia del personal administrativo	108

Tabla 5.24 Correlación clima laboral y eficacia del personal administrativo	108
Tabla 5.25 Correlación crecimiento profesional y productividad del trabajador	109
Tabla 6.1 Prueba de correlación de spearman entre la motivación y el desempeño laboral	111
Tabla 6.2 Prueba de correlación reconocimiento al trabajador y eficiencia del personal administrativo.....	112
Tabla 6.3 Prueba de correlación entre clima laboral y eficacia de las funciones del personal administrativo.....	113
Tabla 6.4 Prueba de correlación entre crecimiento profesional y productividad del trabajador	114

FIGURAS

Figura 2. 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	19
Figura 2. 2 Teoría sobre el establecimiento de metas.....	27
Figura 2. 3 Modelo de las expectativas.....	33
Figura 2. 4 Organigrama del Servicio de Administración Tributaria.....	46
Figura 2. 5 Dimensión jerárquica de la Gerencia de Gestión de Cobranza	49
Figura 2. 6 Nivel jerárquico de la Gerencia de Gestión de Cobranza	50

GRÁFICOS

Gráfico 5.1 Percibe que en su área se realizan esfuerzos por mejorar el nivel salarial de los trabajadores	71
Gráfico 5.2 Considera que recibe compensaciones y reconocimientos de carácter económico en relación a su desempeño laboral	73
Gráfico 5.3 Considera usted que el sueldo es justo en relación al desarrollo y esfuerzo de sus funciones.....	75
Gráfico 5.4 Su jefe procura de que los materiales y equipos sean los suficientes para el optimo desarrollo de sus funciones	77
Gráfico 5.5 Su jefe inmediato realiza las gestiones para que el espacio sea el adecuado para el desarrollo de sus funciones	79
Gráfico 5.6 Su jefe inmediato le asigna nuevas funciones.....	81
Gráfico 5.7 Considera que la institución le brinda oportunidad de formación y capacitación de manera continua.....	82
Gráfico 5.8 Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes	84
Gráfico 5.9 Considera que su área ofrece oportunidad de mejora y ascenso	86
Gráfico 5.10 Trabajaría tiempo extra para terminar su trabajo aunque no sea reconocido por su jefe	88
Gráfico 5.11 Cuando existe sobrecarga laboral usted puede cumplir con los objetivos trazados	90
Gráfico 5.12 Considera que sus compañeros aportan ideas o soluciones que benefician a su área para lograr el plan trazado	92
Gráfico 5.13 Planifica y coordina su propio trabajo en función a su actual procedimiento.....	94
Gráfico 5.14: La retroalimentación ayudo a cumplir en los últimos periodos con las metas de recaudación.....	96
Gráfico 5.15 Tengo conocimiento y dominio de las funciones de mis compañeros para rendir mas	98

Gráfico 5.16 Siente que las técnicas y métodos que se utilizan en su área están orientadas a simplificar los procedimientos.....	100
Gráfico 5.17 Su trabajo lo ejecuta con calidad.....	102
Gráfico 5.18 Usted posee una alta calidad de compromiso y habilidades para dar soluciones cotidianos en su trabajo.....	103
Gráfico 5.19 Sexo	104
Gráfico 5.20 Tipo de contrato.....	105
Gráfico 5.21 Rango de edad.....	106

RESUMEN

El presente estudio, estuvo orientado a analizar la relación existente entre la motivación del personal administrativo y el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT). A fin de conocer las actitudes y opiniones del personal administrativo que permitan proponer mejoras y recomendaciones a la Gerencia de Gestión de Cobranza en relación a la motivación y de esta manera contribuir a un óptimo desempeño laboral, que permita el logro de los objetivos institucionales.

El estudio fue de tipo: descriptivo, correlacional y aplicado, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 105 trabajadores que representa el total de la población, a fin de dotar de mayor precisión al estudio. Se aplicaron las técnicas de análisis documental y escala de tipo Likert.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la estadística no paramétrica, mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman, debido a que las mediciones se realizaron en escalas ordinales. Los resultados obtenidos permitieron identificar la motivación y su incidencia en el desempeño laboral.

Palabras claves: Motivación del Personal Administrativo, Desempeño Laboral

ABSTRACT

The present study was aimed at analyzing the relationship between the motivation of administrative staff and the work performance of the Management of Collection Management of the Tax Administration Service (SAT). In order to know the attitudes and opinions of the administrative personnel that allow proposing improvements and recommendations to the Management of Collection Management in relation to the motivation and in this way contribute to an Optimal Work Performance, which allows the achievement of the institutional objectives.

The study was of type: descriptive, correlational and applied, with a non-experimental and cross-sectional design. The sample consisted of 105 workers representing the total population, in order to provide greater precision to the study. The techniques of observation, documentary analysis and Likert scale were applied.

For the verification of the hypothesis, non-parametric statistics were used, using the Spearman Correlation Coefficient, because the measurements were made on ordinal scales. The results obtained were favorable and allowed to verify that if the administrative staff is motivated, this will correspond to a better work performance.

Key Words: Motivation of the Administrative Staff, Labor Performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad con la globalización de las empresas y el desarrollo de la tecnología nos encontramos ante cambios tan rápidos que las organizaciones centran todos sus esfuerzos en lograr adaptarse a esos cambios tecnológicos, sociales, económicos; y de esta manera poder lograr alcanzar las metas que cada organización se propone. Actualmente existe un punto clave al que no se puede dejar de lado, puesto, es el punto que hace que las organizaciones puedan llegar a sus metas propuestas, nos referimos a la motivación. La motivación en el trabajo, o motivación laboral es un punto tan importante que toda organización debe centrar sus esfuerzos, en el recurso humano, puesto que sientan las bases del sustento, funcionamiento, y desarrollo de sistema organizacional. La motivación hace que las personas se esfuercen, y sigan en la organización, se sientan satisfechos en el desarrollo de su trabajo; por el contrario, a la falta de ella hará que a la mejor oportunidad el trabajador intente dejar la organización.

La presente investigación, se realiza con el propósito de identificar de qué modo la motivación contribuye con el desempeño laboral del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), a fin de poder dar recomendaciones a las autoridades competentes, y se implementen programas de mejora sobre la motivación del personal administrativo.

El proyecto se organiza de la siguiente manera: En el capítulo I, se describe el planteamiento de la investigación, el cual se desprende la identificación del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia. En el capítulo II, se describe el marco teórico haciendo referencia a los antecedentes de la investigación, el marco conceptual que las sustentan, y la definición de términos básicos de manera tal que permitan la operacionalización de las variables e indicadores. En el capítulo III, se definen las variables de la investigación, así como la operacionalización de ellas, también se presentan la hipótesis general y específicas. El capítulo IV comprende el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez, la confiabilidad y el procedimiento utilizado para analizar los resultados, así como también el análisis de los resultados. Seguidamente se expone el capítulo V, donde se presentan los resultados. En el capítulo VI se exhibe la discusión de resultados. En el capítulo VII se desarrollan las conclusiones. En el capítulo VIII se encuentran las recomendaciones. Por último, en el capítulo IX, están las referencias bibliográficas. Posteriormente los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

El Servicio de Administración Tributaria (SAT), situado en Jr. Camaná 370, Lima, es un organismo público descentralizado perteneciente a la corporación edil de la Municipalidad Metropolitana de Lima el cual cuenta con autonomía presupuestaria, económica, y financiera que tiene por finalidad ejecutar y organizar la recaudación, administración y fiscalización y de todos los conceptos tributarios y no tributarios encargados por la municipalidad (Servicio de Administración Tributaria, 2017).

El trabajo a investigar es porque hemos observado que en el personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranzas existe poca motivación, el cual repercute e incide en el desempeño y desarrollo de sus funciones para lograr las metas institucionales de recaudación. El trabajador motivado trae como consecuencia lo siguiente:

- Entusiasmo
- Alegría
- Trabajo en equipo
- Identificación con la institución
- Compromiso

Como sabemos la motivación es la energía que todo trabajador posee en el desarrollo de sus funciones, lo cual permitirá lograr la eficiencia y eficacia en todas sus labores administrativas que deba desempeñar en sus puestos, alcanzando el objetivo de la organización; es por esta razón que nuestro trabajo se titula motivación del personal administrativo y desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima - Perú, 2017.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué modo la motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima-Perú, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

P1 ¿De qué modo el reconocimiento al trabajador incide en la eficiencia del desempeño laboral?

P2 ¿De qué forma el clima laboral incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo?

P3 ¿En qué medida el crecimiento profesional del personal administrativo incide en la productividad?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo la motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

O1. Establecer de qué modo el reconocimiento al trabajador incide en la eficiencia del desempeño laboral.

O2. Demostrar de qué forma el clima laboral incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo.

O3. Analizar en qué medida el crecimiento profesional del personal administrativo incide en la productividad.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Teóricamente se aportará evidencia a los supuestos teóricos propuestos por Wilson Werther, Keith Davis y Bertha Madrigal, quienes aportarán una serie de reflexiones importantes acerca de las variables en estudio, motivación del personal administrativo y desempeño laboral (Werther, W.; Davis, K.; , 2014), (Madrigal Torres, B., 2009).

1.4.2. Justificación social

Socialmente se propone mejoras y recomendaciones a la Gerencia de Gestión de Cobranza en relación a la motivación del trabajador para la mejora del desempeño laboral del personal. De esta manera se verán beneficiados en primer lugar los 105 colaboradores de la Gerencia de Gestión de Cobranza, en segundo lugar, los administrados, porque mejorará la percepción de calidad del servicio brindado por el personal administrativo, ya que podrán ser mejor orientados y de esta manera se logrará con las metas de recaudación tributaria a través de un excelente servicio por parte de los servidores públicos.

1.4.3. Justificación metodológica

Metodológicamente se ha diseñado instrumentos que permitirán conocer las opiniones acerca de la motivación del personal administrativo y el desempeño laboral.

Los mismos, serán dotados de objetividad, validez y confiabilidad a fin de posibilitar su uso en investigaciones futuras. Además que constituirá una herramienta útil en las organizaciones dedicadas al rubro.

1.5. Importancia

La presente investigación permitirá proponer mejoras y recomendaciones a la Gerencia de Gestión de Cobranza en relación a la motivación del personal administrativo, contribuyendo a un óptimo desempeño laboral que se refleja en el logro de los objetivos de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Los beneficiados, en primer lugar, lo constituyen los 105 trabajadores de la Gerencia de Gestión de Cobranza, ya que su desempeño laboral, traerá consigo reconocimientos, mejoras en el clima laboral, desarrollo del crecimiento profesional, altos estándares de eficiencia y eficacia en el personal administrativo, así como un incremento de la productividad del trabajador, de esta manera se logrará el compromiso, y el fomento de la cultura corporativa para el impulso al desarrollo organizacional.

Este trabajo de investigación posibilitará un aporte sustantivo al logro de las metas de recaudación tributaria, así como a la mejora de la percepción de la calidad del servicio, por parte del administrado.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Investigaciones internacionales

Zavala Fernández, Omar Alonso, (2014), desarrolló la investigación titulada **“Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”**, en el Instituto Politécnico Nacional situado en México D.F.

RESUMEN:

El objetivo del presente estudio consiste en el diseño de un instrumento de medición y la detección de diferencias significativas en la motivación y satisfacción laboral entre los grupos que fueron identificados en el caso de estudio y la contextualización de la información cuantitativa obtenida. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo. La población estuvo conformada por 58 colaboradores de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los colaboradores. Se aplicó como instrumento el cuestionario tipo escala de Likert.

CONCLUSIÓN:

Los principales resultados obtenidos es que no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblacionales

que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad. La única variable que presentó diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa.

Enríquez Loredó, Patricia del Carmen, (2014), desarrolló la investigación titulada “**Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México**”, en la Universidad de Montemorelos situado en México.

RESUMEN:

El objetivo del presente estudio consiste en determinar si el grado de motivación es predictor del desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. Se aplicó como instrumento el cuestionario tipo escala de Likert.

CONCLUSIÓN:

En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente. Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

Sum Mazariegos, Mónica Ivette (2015), realizó un estudio titulado **“Motivación y Desempeño Laboral con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”** en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

RESUMEN:

El objetivo es de establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La realización de la metodología fue de la población que la componen de 34 entre las edades de 18 a 44 años de etnia en su mayoría ladina y minoría indígena. La mayoría de los colaboradores son originarios de la ciudad de Quetzaltenango. La religión predominante es la católica. El nivel de estudio en su mayoría a nivel universitario, como instrumento se utilizó la escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores de la empresa, la investigación es de tipo descriptivo de acuerdo a su contenido, para su metodología estadística se utilizó la fiabilidad y significación de la media aritmética.

CONCLUSIÓN:

Según los resultados obtenidos de la presente investigación se determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Larico Apaza, Rosa Isabel, (2015), desarrollo la investigación titulada **“Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014”**, en la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, situada en Juliaca, Perú.

RESUMEN:

El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo correlacional aplicando la correlación de Pearson. La población de estudio estuvo conformada por 635 trabajadores entre nombrados y contratados, se optó por el muestreo no probabilístico dirigido, la muestra estuvo conformada por 182 trabajadores. Se aplicó como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario.

CONCLUSIÓN:

Se comprobó la existencia de vinculación significativa de los factores motivadores y el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de San Román con ($r=.786$). Se vio relación significativa ($r=.659$) con las remuneraciones y con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. Encontrándose relación significativa de los

incentivos con un 40.7% que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico con un 65.4% y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Chirito Maguiña, Ericka Kassandra & Raymundo Vargas, Shirley, (2015), desarrollo la investigación titulada **“La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014”** en la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”, situada en Huacho, Perú.

RESUMEN:

El estudio tuvo como objetivo dar a conocer las teorías sobre motivación y los tipos de evaluación del desempeño que existen para que el personal se encuentre realmente capacitado y apto para desempeñar sus tareas de manera eficaz y eficientemente en su respectivo puesto de trabajo. La muestra estuvo conformada por 43 trabajadores. Se aplicó como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario.

CONCLUSIÓN:

La motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes; es importante también que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos.

Oliva Estrada, Elmer, (2017), desarrollo la investigación titulada **“Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera Lima - Perú 2015”**, en la Universidad “César Vallejo”, situado en Lima, Perú.

RESUMEN:

El estudio tuvo como objetivo; describir cual es la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores y la perspectiva de análisis dentro de una institución pública. La metodología utilizada fue de tipo inductivo deductivo el mismo que nos permite analizar el tema de acuerdo a la teoría. El tipo de investigación es básica, con diseño no experimental, transversal y correlacional, el análisis es

predominantemente cuantitativo, porque responde al resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos, determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, para lo cual se tomó como tamaño de la muestra de 130 de una población de 825 trabajadores. En cuanto a la muestra se consideró muestra aleatoria distribuidos o agrupados en tres grupos; los trabajadores asistenciales, administrativos y profesionales estando bien representados en el estudio cada uno de los grupos.

CONCLUSIÓN:

Los trabajadores se encuentran con nivel de motivación bueno, con nivel alto en la motivación intrínseca, en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca y bajo en la motivación trascendental, sin embargo en desempeño laboral están en el nivel poco eficiente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Motivación

A. ¿Qué es la motivación?

Robbins S. & Coulter M. (2014:506), define que la motivación son aquellos procesos que inciden en tres elementos fundamentales, la dirección, energía y persistencia del esfuerzo que efectúa una persona para lograr un determinado objetivo.

Esperamos que los empleados hagan un esfuerzo que este dirigido y sea consistente con las metas de la institución, ya que un gran esfuerzo no conduce necesariamente a un desempeño laboral favorable a menos que el esfuerzo este canalizado en una dirección que beneficie a la institución.

La energía es la medida del impulso, el vigor y la intensidad. La motivación hace que una persona se esfuerce y trabaje arduamente. Por último, la motivación contiene la dimensión de persistencia la cual se traduce en que los empleados persistan en sus esfuerzos para el logro de esas metas.

La motivación a los empleados en cuanto a sus altos niveles de desempeño sigue siendo un tema de importancia para la institución y los gerentes continúan buscando respuestas para ello.

Para Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2010: 415), define que la motivación está basada en las necesidades humanas ya sean primarias o secundarias, sentidas consciente o inconscientemente, aquí algunos ejemplos:

- Necesidades primarias: Agua, alimentos, aire, refugio y sueño.
- Necesidades secundarias: Estatus, autoestima, afiliación, afecto, dar, logro, autoafirmación.

La motivación es un concepto general que se aplica a todo tipo de deseos, impulsos, anhelos, necesidades y fuerzas similares, para ello los gerentes motivan a sus empleados en función a estos

impulsos y deseos con la finalidad que sean satisfechos y de esta manera los empleados actúen de la manera deseada.

B. Proceso de motivación

Para el autor Porret M. (2010: 87, 88, 89); el proceso de motivación empieza con una insatisfacción relacionada a una necesidad, este proceso genera tensión (de obtener una meta, una cosa, un premio, un reconocimiento) a su vez este proceso estimulará ciertos impulsos que se da en el interior del individuo. Estos impulsos harán que la persona tenga un comportamiento de búsqueda de encontrar aquella necesidad insatisfecha o una vez satisfecha la necesidad disminuirá la tensión generada.

Una persona motivada es aquella que opta por emplear su energía ya sea física o mental en un determinado trabajo o para alcanzar una meta como resultado de que los factores inducirán a que la persona se comporte de una determinada forma. En consecuencia, al no existir los estímulos no se daría el comportamiento del logro para alcanzar las metas.

Los directivos tienen la labor de que los intereses de los empleados y la institución coincidan ya que no se acostumbra a ello, así como también encontrar la eficiencia y ponerla a favor de los objetivos de la institución.

Por otro lado, los empleados cuentan con aspiraciones y necesidades que no necesariamente acostumbran a coincidir con las de la institución, a menos que una serie de componentes les estimulen a desear lo que también busca de ella, ya que, si una persona no está interesada en una tarea, idea, objetivo, proyecto, etc., no le dará la atención debida.

Para obtener este interés es fundamental conocer aquellos factores que condicionan las necesidades del ser humano, los cuales se agrupan en tres bloques básicos que logran que el empleado este toda una jornada trabajando:

- La esperanza de premios.
- La amenaza de castigos.
- El convencimiento (inducido o natural) de que vale la pena trabajar y además conseguir unos resultados provechosos para la organización.

C. Motivación en el trabajo

Para Madrigal B. (2009:188 al 190); la motivación que se da en el trabajo es la sumatoria de todas las fuerzas internas y externas que influyen que un empleado se conduzca de cierta manera a través de la dirección y el enfoque de la conducta, la persistencia de la conducta y el nivel de esfuerzo aportado.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de elementos que los directivos deben poner en consideración:

- a.** En primer lugar, el papel y rol que cumple la persona en su vida personal y profesional, debido a que se encuentra inmerso en un amplio sistema social. De esta manera se podrán definir aquellos mecanismos adecuados de motivación.
- b.** En segundo lugar, los directivos deben comprender el concepto de individualidad, que significa que cada individuo cuenta con sus propios factores motivacionales y los impulsos que van a permitir desplegar su potencial.
- c.** En tercer lugar, la personalidad la cual está establecida por factores genéticos e influencia del ambiente, dando como resultado las expresiones individuales de carácter.

De estos tres elementos se deriva la formación de las metas personales que cada colaborador sigue dentro de su institución, de esta manera el directivo analiza, enlaza, conoce sus roles, capacidades, habilidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para lograr sus metas personales.

Para comprender estos elementos es necesario plantear cómo se crea el proceso de motivación. Se parte de una necesidad que es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, lo que genera deseos y necesidades insatisfechas, las cuales crean tensiones. Un individuo realiza acciones en busca de la satisfacción,

que es el estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación con base en una evaluación de esta.

El reto de la dirección es que los esfuerzos se dirijan hacia los objetivos organizacionales, por lo que un requisito de motivación en las organizaciones es que las metas de los individuos deben ser compatibles con las metas organizacionales.

D. Primeras teorías de la motivación

Robbins S. & Coulter M. (2014:507 al 518) mencionan que, para comenzar, revisaremos cuatro teorías tempranas de la motivación: la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las tres necesidades de McClelland. Estas teorías representan las bases de las que derivaron las teorías contemporáneas de la motivación y porque en la actualidad muchos de los gerentes en activo aún las siguen utilizando.

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta primera teoría de la motivación habla de las necesidades de los empleados.

Los gerentes que utilizan la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow para motivar a los empleados hacen cosas para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, la teoría

también plantea que cuando esta necesidad se satisface de manera sustancial, el empleado ya no estará motivado para satisfacerla, es por ello que para motivar a alguien debe conocer el nivel de la jerarquía en qué este empleado se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow fue muy reconocida durante las décadas de 1960 y 1970, debido a que tenía lógica y era fácil de entender. Véase la Figura N° 2.1, sobre las necesidades humanas básicas.

Abraham Maslow propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Estas Necesidades son referidas a la alimentación, ingerir líquidos, necesidades corporales, contar con un refugio y sentirse sexualmente satisfecha.
- Necesidades de seguridad: Se refieren a la seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que seguirán siendo satisfechas.
- Necesidades sociales: Son las necesidades relacionadas al afecto, aceptación, pertenencia y amistad.
- Necesidades de estima: Son las necesidades relacionadas con el respeto a sí misma, autonomía y el logro, que se define

como factores internos, así como los factores externos como el reconocimiento, estatus y la atención.

- Necesidades de autorrealización: Necesidades que tiene una persona a alcanzar el potencial, satisfacción y crecimiento personal.

Figura 2. 1

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Robbins S., Coulter M. (2014: 507)

Maslow nos plantea en su teoría que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe ser satisfecha de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las consideró necesidades en orden inferior, y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las denominó necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma externa principalmente, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna.

b. Teorías X y Y de McGregor

Douglas McGregor nos propone dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y. La teoría X es un enfoque negativo de las personas que supone que los empleados tienen pocas ambiciones, evitan la responsabilidad, no les gusta el trabajo, y es necesario vigilarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es un enfoque positivo en el que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por los supuestos de la teoría Y, y de esta manera podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados a causa de permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades, asignarles desafíos y fomentar las buenas relaciones grupales.

Al respecto de la teoría de McGregor no existen evidencias que confirmen la validez de los dos conjuntos de suposiciones o que la teoría Y sea la única manera de motivar a los empleados.

c. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg nos propone en su teoría que los factores intrínsecos y extrínsecos tienen relación directa con la

satisfacción e insatisfacción laboral, Herzberg concluye que las personas se sienten bien en su trabajo debido a los factores intrínsecos (satisfechas) producidos por el reconocimiento, la responsabilidad, por el propio empleo y por el logro. Por otro lado, cuando las personas se sienten mal, esto se debe a los factores extrínsecos (insatisfechas) producidos por las políticas, la administración, la supervisión, las condiciones laborales de la compañía, contexto laboral y las relaciones interpersonales.

Tabla 2. 1
TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Motivadores	Factores de Higiene
Logro Reconocimiento Trabajo en sí Responsabilidad Progreso Crecimiento	Supervisión Políticas de la compañía Relación con el supervisor Condiciones Laborales Salario Relación con los compañeros Vida personal Relación con los subordinados Estatus Seguridad
Muy satisfecho	Neutral Muy insatisfecho

Fuente: Robbins S., Coulter M. (2014: 509)

A su vez Herzberg concluye la existencia de un continuo doble, esto quiere decir que lo opuesto de la “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”. Estos factores que provocan la insatisfacción laboral se les denomina factores de higiene. Como se ve en la Tabla N° 2.2.

La teoría sugiere que para motivar a las personas se debe hacer énfasis a los motivadores, es decir aquellos factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí.

La teoría de Herzberg recibió críticas relacionadas con sus procedimientos y metodología, debido a la simplicidad de su teoría, pero rescatamos el aporte del diseño actual del puesto.

d. Teoría de las tres necesidades

La teoría de las tres necesidades que nos plantea David McClelland y sus colaboradores nos habla que estas necesidades constituyen el principal impulso en el trabajo; estas necesidades son:

- La necesidad de poder es la necesidad de hacer que los demás se comporten de una determinada manera el cual no lo lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación es la necesidad referida al deseo de tener relaciones interpersonales cercanas y amigables.
- La necesidad de logro es la de mayor investigación, es el impulso por tener éxito y sobresalir. Al respecto las personas con altas necesidades buscan el logro personal que va mucho más allá de las recompensas y la atracción del éxito. Sienten un deseo de hacer las cosas de una manera más eficiente o en todo caso mejorar sus procesos anteriores, gustan más de

trabajos que ofrezcan cierta responsabilidad personal y encuentran solución a los problemas. Estas personas prefieren recibir una retroalimentación rápida sin ambigüedades, referidas a su desempeño para evaluar si están mejorando, y de esta manera establecer metas con un nivel moderado de desafío.

Tabla 2. 2
COMPARACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE SATISFACCIÓN -
INSATISFACCIÓN

Perspectiva Tradicional

Satisfecho	Insatisfecho
------------	--------------

Perspectiva de Herzberg

Motivadores	Factores de Higiene
Satisfacción	No insatisfacción
No Satisfacción	Insatisfacción

Fuente: Robbins S., Coulter M. (2014: 509)

Las personas con esta necesidad de logro evitan las tareas que ellos consideren muy fáciles o muy difíciles. Una característica de este tipo de personas es que no necesariamente sean buenos administradores, esto es debido a que se concentran en sus propios logros, al contrario, los buenos administradores les interesa más ayudar a que las demás personas logren sus propias

metas. La teoría de McClelland demuestra que al capacitar a los empleados permite estimular su necesidad de logro ya que permitiría colocarlos en situaciones que implicarían responsabilidad personal, riesgos moderados y retroalimentación.

E. Teorías contemporáneas de la motivación

En esta sección las teorías que veremos representan explicaciones actuales acerca de la motivación de los empleados. A pesar de que es probable que estas teorías no sean tan conocidas como las que se expusieron anteriormente, están respaldadas por investigaciones. Estos modelos contemporáneos de la motivación contienen las siguientes teorías: la teoría del establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento, la teoría del diseño de puestos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas.

a. Teoría del establecimiento de metas

Es un intento por lograr un proceso de innovación más eficiente. Las investigaciones acerca de la teoría del establecimiento de metas cuentan con hallazgos impresionantes en términos de los efectos que tienen sobre el desempeño la especificidad de la meta, la retroalimentación y el desafío.

Las investigaciones brindan un gran respaldo a la teoría del establecimiento de metas, la cual plantea que las metas específicas

perfeccionan el desempeño y que, cuando se aceptan, las metas difíciles causan un mejor desempeño que las metas fáciles.

Trabajar para alcanzar una meta es una fuente significativa de motivación laboral. Los estudios sobre el establecimiento de metas han señalado que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras. Estas metas originan mejores resultados que la meta generalizada de “hacer el mejor esfuerzo”. La especificidad de la meta interviene como un estímulo interno.

Mientras que la motivación de logro (de la teoría de las tres necesidades) se estimula a través de metas moderadamente desafiantes, la teoría del establecimiento de metas plantea que la motivación alcance sus niveles más altos con metas difíciles. Las conclusiones de la teoría del establecimiento de metas conducen a un mejor desempeño si únicamente se aplican a aquellos que aceptan y se comprometen con las metas.

No siempre los empleados se esforzarán más si tienen la oportunidad de intervenir en el establecimiento de las metas, en algunos casos, las metas que se establecen en conjunto originan un mejor desempeño y en otros casos las personas se desempeñan mejor cuando sus gerentes establecen las metas. En el caso de que exista la probabilidad de que los empleados se resistan a aceptar objetivos dificultosos, es preferible hacer uso de la participación en lugar de la asignación de metas.

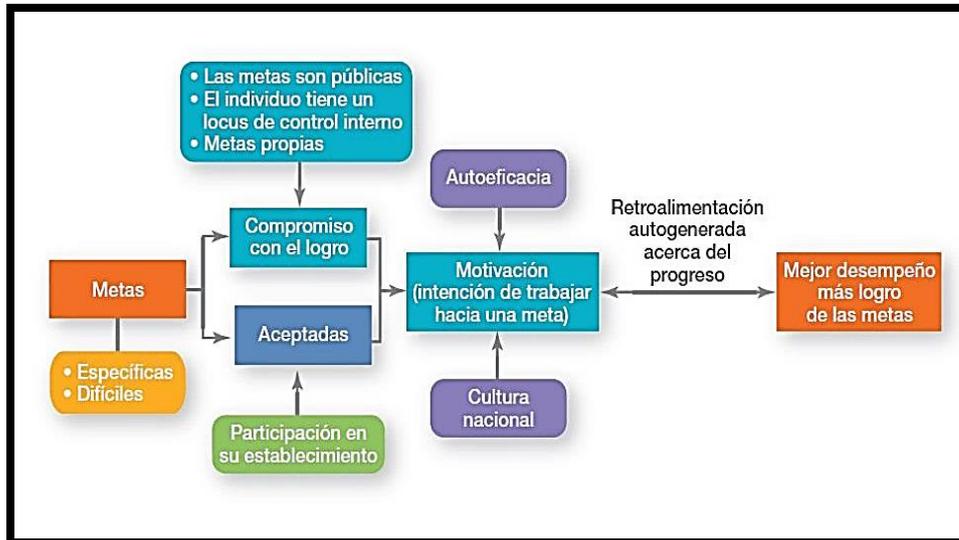
Finalmente, conocemos personas que consiguen mejores resultados si reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, puesto que les ayuda a identificar las diferencias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (cuando un empleado supervisa su propio progreso) es un motivador más poderoso que la retroalimentación que proviene de alguien más, en efecto no toda la retroalimentación logra tener la misma efectividad.

Además de la retroalimentación, existen otras contingencias que influyen en la relación entre la meta y el desempeño; la autoeficacia, el compromiso con las metas y la cultura nacional (Robbins S.; Coulter M., 2014).

Primero, la autoeficacia se refiere a la creencia de una persona de que es capaz de ejecutar una labor. Mientras más alta sea la autoeficacia, más confianza tendrá el empleado en su habilidad para tener éxito en una labor. Así, se ha visto que, en las situaciones difíciles, las personas con un bajo nivel de autoeficacia son propensas a reducir su esfuerzo o a rendirse, mientras que las personas con un alto nivel de autoeficacia se esforzarán más para superar el reto. En la Figura N° 2.2, se muestra las metas la motivación y desempeño.

Figura 2. 2

TEORÍA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE METAS



Fuente: Robbins S., Coulter M. (2014:512)

Luego, la teoría del establecimiento de metas presume que el individuo está comprometido con la meta, el más habitual es cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un locus de control interno y establece las metas en lugar de que alguien se las asigne.

Finalmente, el valor de la teoría del establecimiento de metas es apropiada para los países de América del Norte, ya que sus ideas primordiales coinciden de manera razonable con esas culturas, no espere que lleve a un desempeño más alto de los empleados en países donde los tipos culturales son distintos. La teoría

supone que los subordinados serán independientes en un nivel razonable; que los individuos busquen metas retadoras; y que, tanto los gerentes como los subordinados, consideran que el desempeño es significativo.

Nuestra conclusión general es que la finalidad de trabajar hacia metas dificultosas y específicas es una fuerza motivadora poderosa que si se da en las condiciones apropiadas puede mejorar el desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia señala que este tipo de metas estén relacionadas con una mayor satisfacción laboral.

b. Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento asevera que la conducta es una función de sus efectos. Los efectos que siguen de modo inmediato a la conducta y que aumentan la posibilidad de que ésta se repita, se denominan reforzadores.

La teoría del reforzamiento ignora componentes como las metas, las necesidades y las expectativas, y se enfoca exclusivamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo.

Los gerentes usan los reforzadores para formar la conducta, aunque existe la creencia generalizada de que el concepto también sirve para explicar la motivación. Según B.F. Skinner, es más probable que las personas manifiesten conductas deseadas

si se les premia al hacerlo, y son más efectivas aun si se presentan inmediatamente después de una conducta deseada; en cambio cuando se castiga una conducta, o ésta no es reforzada, se reducen las probabilidades de que se repita.

Si los gerentes siguen la teoría del reforzamiento pueden influir en la conducta de los empleados cuando emplean reforzadores positivos para las acciones que ayudan a que la institución alcance sus metas. Lo más recomendable es que los gerentes ignoren las conductas indeseables en lugar de castigarlas. A pesar de que el castigo elimina las conductas no deseadas con una mayor rapidez en comparación con la falta de reforzamiento, su efecto acostumbra a ser temporal y podría provocar desagradables efectos secundarios como el comportamiento disfuncional, ausentismo, conflictos en el lugar de trabajo y rotación de personal. Aun cuando el reforzamiento es una influencia significativa en la conducta laboral, no es la única explicación de las diferencias que hay en la motivación de los empleados (Robbins S.; Coulter M., 2014).

c. Teoría de diseño de puestos

En las instalaciones de Cordis LLC en San Germán, Puerto Rico, no es raro encontrar obreros interactuando de forma directa con los clientes, especialmente si dicho empleado posee habilidades

o conocimientos especiales que ayuden a pensar en una solución para el problema de algún cliente, esto se fomenta en situaciones específicas ya que los vendedores no siempre tienen todas las respuestas, la idea es servir mejor a los clientes. Como señala este ejemplo, las tareas que efectúa un empleado en su centro de labores a menudo están determinadas por diferentes componentes, como el hecho de proveer a los clientes lo que necesitan y cuando lo necesiten.

Si usted se pone a pensar que es una institución y como trabaja va a descubrir que se compone de varias tareas las cuales conforman los puestos, para ello requerimos buscar formas para diseñar estos puestos de trabajo motivadores dado que los gerentes desean motivar a los individuos en el trabajo.

Diseño de puestos es un término que se emplea para referirse a la manera en que las tareas se combinan para constituir puestos completos. Los puestos que los individuos ocupan en una institución no deben crearse al azar; los gerentes deben de diseñar los puestos de forma intencional y minuciosa para que estos reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la institución y las capacidades, habilidades y preferencias de los empleados y así los empleados puedan sentirse motivados para esforzarse más.

d. Teoría de la equidad

Como seres humanos, estamos acostumbrados a compararnos con los demás. Si alguien le ofreciera \$50,000 al año en su primer trabajo después de haberse graduado en la universidad, posiblemente aceptaría la oferta enseguida y asistiría a trabajar con entusiasmo, absolutamente satisfecho. No obstante, ¿cómo reaccionaría si un mes después descubriera que un compañero de trabajo con las mismas características que usted gana \$55,000 al año, posiblemente se enfadaría, aunque \$50,000 es mucho dinero para una persona recién graduada, ése no es el problema, sino lo que cree justo, lo que es equitativo. El término equidad se relaciona con el concepto de justicia y con el hecho de recibir un trato equitativo en relación con otras personas que se comportan de manera similar. Las evidencias revelan que los empleados se comparan con los demás y que la inequidad influye en el nivel del esfuerzo que ellos realizan.

La teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan los resultados que obtienen de un trabajo con las aportaciones que invirtieron en éste, y luego contrastan la proporción de sus resultados y aportaciones con las de otros individuos, para mayor detalle ver la Tabla N° 2.3. Si un empleado observa que su proporción es equitativa con respecto

a la de otros individuos, no hay ningún problema, pero si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando existen inequidades en la institución, los empleados tratan de hacer algo al respecto, los resultados podrían ser desde una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, hasta un nivel mayor de ausentismo o la decisión de abandonar el empleo voluntariamente (Robbins S.; Coulter M., 2014).

Tabla 2. 3
TEORÍA DE LA EQUIDAD

Comparación de la relación percibida ^a	Evaluación del desempeño
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Resultados de A}} < \frac{\text{Resultado de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa insuficiente)
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Resultados de A}} = \frac{\text{Resultado de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Resultados de A}} > \frac{\text{Resultado de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa en exceso)
^a La persona A es el empleado y la persona B es otro individuo importante o referente.	

Fuente: Robbins S. Coulter M. (2014; 516)

e. Teorías de las expectativas

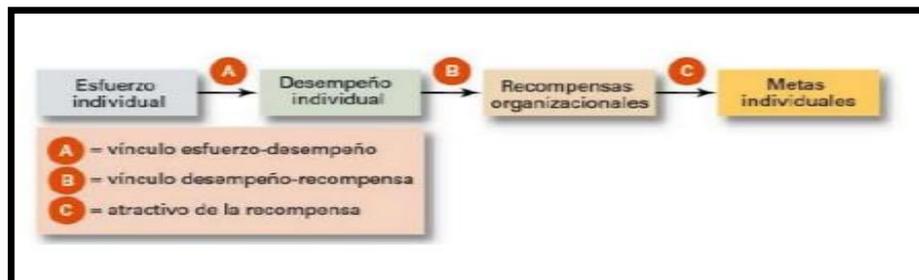
La teoría de las expectativas de Víctor Vroom es una de las teorías con una explicación más completa sobre la forma en la que se motiva a los empleados. Ver la Figura N° 2.3.

La teoría de las expectativas formula que un individuo tiende a comportarse de cierta manera con base en la expectativa de que

a la acción le seguirá un determinado resultado, y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones:

- ❖ La expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño se refiere a la probabilidad que percibe el individuo de que con determinada cantidad de esfuerzo obtendrá un nivel determinado de desempeño.
- ❖ La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa se refiere al grado en que el individuo cree que al desempeñarse a un determinado nivel este le permitirá obtener un resultado deseado.
- ❖ La valencia o atractivo de la recompensa se refiere a la importancia en la que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría conseguir en el trabajo. En este punto la valencia toma en cuenta las metas y las necesidades que tiene el individuo (Robbins S.; Coulter M., 2014).

Figura 2. 3
MODELO DE LAS EXPECTATIVAS



Fuente: Robbins S. Coulter M. (2014; 517)

La clave de la teoría de las expectativas consiste en entender la meta del individuo y la relación entre el esfuerzo y su desempeño, así como entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de la meta personal. La teoría da un mayor enfoque a los beneficios o recompensas. Como consecuencias, se debe creer que las recompensas que ofrece una institución se ajustaran a los deseos del individuo. La teoría de las expectativas muestra que no existe un único principio universal que logre explicar qué es lo que motiva a los individuos y por lo tanto, hace hincapié que son los gerentes los que deben comprender por qué los empleados consideran poco atractivos o muy atractivos ciertos resultados. Al final de todo, queremos premiar a los individuos con aquellas cosas que ellos mismos consideran positivas. Además, la teoría de las expectativas enfatiza las conductas esperadas. Por último, la teoría tiene una relación directa con las percepciones. El nivel de esfuerzo (motivación) se determina por la forma en que el individuo percibe el desempeño, los resultados de la meta y la recompensa.

F. Tipos de motivación

1. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca, se presenta al existir una atracción a la tarea misma y que esta emerja de manera espontánea. Esta

motivación se puede precisar como aquella que proviene del propio trabajador el cual está bajo su control y tiene la capacidad para autoreforzarse.

Recomendaciones para promover la automotivación:

A las personas debe dárseles incentivos, razones, retos y metas que influyan en su comportamiento. Los empleados disponen de libertad para poder elegir cuándo tener una resistencia a la autoridad o actitud de cooperación, ellos deciden su cuota de compromiso con los objetivos de institución. Debido a que los empleados no pueden ser administrados de igual forma que los recursos materiales, la dirección de la administración debe de asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus trabajadores.

Una manera de conseguir lo anterior es haciendo hincapié en la motivación.

- Plantear programas motivacionales equitativos y justos.
- Administrar y liderar a través del principio de justicia y equidad.

2. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca, es aquella que proviene de fuera y que conlleva a la ejecución de la tarea; es el desempeño, ejecución de una actividad para lograr resultados concretos, siempre

determinados por una fuerza externa, es decir (recompensa o un reprende), según sea el caso.

2.2.2. Desempeño laboral

A.- Evaluación del desempeño

Según Werther W. (2014; 216, 217); nos dice que es el proceso mediante el cual se mide la contribución del empleado a la organización, este factor determinará su permanencia en la organización.

Los administradores evalúan el desempeño individual, para identificar las acciones a tomar, en caso que el desempeño sea inferior se emplearán medidas correctivas. Por otro lado la mayoría de los empleados, esperan tener realimentación sobre la forma en que desarrollan sus actividades y el cumplimiento de sus metas.

El departamento de capital humano a través de un sistema formal y sistemático de realimentación puede detectar que empleados cumplen o exceden lo esperado, dicha información debe estar bien documentada ya que las decisiones sobre las promociones internas, y compensaciones dependen de ella, y a su vez, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción; por otro lado una evaluación informal que se enfoca en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes.

Desde el punto de vista de un gerente, la evaluación formal suele ser a menudo, una interrupción innecesaria, pues los directivos saben cómo se comportan cada uno de sus empleados.

La evaluación del desempeño es empleada también por muchas empresas para determinar las compensaciones que se otorgarán, puede detectar problemas en el sistema de información sobre capital humano como por ejemplo personas que tienen un desempeño insuficiente y que por ello ponen en evidencia procesos pobres de selección, inducción y capacitación.

Una empresa no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño, y se debe adaptar a las necesidades específicas de la empresa, estas deben ser eficaces y aceptadas, válidas y confiables.

Es importante que las evaluaciones se realicen periódicamente, estas se realizarán independientemente al tamaño de la empresa, por ejemplo trimestralmente, de esta manera permitirá realimentar al trabajador como al evaluador, sobre la forma en que los empleados van alcanzando sus objetivos personales y determinar el grado de relación con los objetivos de la empresa.

Alles M. (2015; 310-311) nos habla de la evaluación del desempeño de las personas, que ha sido tratado por muchos autores, dentro de la temática de recursos humanos, que sin embargo aún sigue preocupando. El cual pasa por diversas razones desde la

metodología de evaluación consideradas hoy obsoletas, hasta un cierto descreimiento por parte de los evaluadores sobre la fiabilidad de los métodos utilizados, que en la mayoría de los casos pasa por un deficiente entrenamiento. Dado este contexto, los gerentes y jefes que evaluarán a sus subordinados mantienen un cierto recelo de como otros gerentes y jefes evalúan a sus empleados, sin embargo ellos mismos no son objetivos, a consecuencia de la falta de un conocimiento de cómo evaluar a las personas por ende los sistemas resultan ser burocráticos y no resultan ser herramientas de gestión organizacional, para ello la solución es un diseño adecuado de la herramienta de evaluación teniendo como consideración las necesidades reales de cada empresa así como la cultura de la empresa. Una vez que la evaluación se encuentre alineada con los objetivos de la empresa, y posterior a ello asegurarse que la herramienta sea la adecuada se comenzará el entrenamiento con el cliente interno, el cual debe ser de manera continua. En este caso el área de recursos humanos se convertirá en un asesor para estos clientes internos.

El análisis del desempeño es el instrumento para dirigir, supervisar y gerenciar al personal. Uno de los objetivos es el permanente desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores, así como también la mejora en los resultados de la organización y el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño va mucho más que decidir sobre aumento de sueldos o renovación de contratos; la evaluación del desempeño tiene un significado e implicancia que repercute en la relación jefe-colaborador. Las evaluaciones del desempeño son necesarias y útiles para:

- Toma de decisiones sobre remuneraciones y promociones.
- Evaluación de jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, esto permitirá conocer al trabajador como está realizando su trabajo y el grado de satisfacción que sus empleados realizan sus funciones asignadas.
- La identificación de una retroalimentación; a partir de ello se podrá conocer como hacen la tarea, y si deben modificar algún comportamiento que les permita mejorar sus procesos.

Para el autor Desler G. (2015: 226); la evaluación del desempeño es evaluar el desempeño del trabajador en función a los estándares que cada empleador establece. La evaluación es realizada al personal o trabajador de la institución, en estos casos se pone de conocimiento los estándares de desempeño, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos necesarios para eliminar las deficiencias detectadas a fin de corregir ya sea en el actual o anterior desempeño del trabajador.

De esta manera el autor también nos manifiesta que el desempeño involucre una evaluación, es decir nos lleva a un proceso de evaluación del desempeño, este proceso se da en tres pasos; el cual mencionaremos: el paso 1. El Establecimiento de los estándares laborales, el paso 2. La evaluación en sí, del desempeño real de los trabajadores con los estándares establecidos; y el paso 3. La retroalimentación se realiza a los empleados esto es con la finalidad de motivarlos a que las deficiencias detectadas se puedan mejorar, así de esta manera se motiva al trabajador a identificar las deficiencias y estas deficiencias las puedan mejorar para así demostrar un mejor nivel en el desarrollo de sus funciones.

El autor Desler G. (2015: 226,227); también nos muestra que existen cinco razones por la cual se evalúa el desempeño de los trabajadores:

- Permite a los empleadores basar los salarios, ascensos y decisiones de retención del personal en función a la evaluación del personal.
- Estas evaluaciones permiten al empleador asegurarse en el que el rendimiento se respalde en función a las metas estratégicas de la institución.
- Con esta evaluación del desempeño permite al gerente elaborar un plan que le permitirá corregir las deficiencias detectadas en el

desempeño; así como también reforzar las fortalezas del trabajador.

- Las evaluaciones brindan la oportunidad para la revisión del plan de carrera del trabajador en función a las fortalezas y debilidades.
- Y por último las evaluaciones que realiza el jefe inmediato superior le permitirá identificar si existe necesidad de un programa de capacitación y generar los requerimientos necesarios para su implementación.

B. Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

Los elementos de un sistema de evaluación parten de:

- a. Definición de puestos. Las normas para evaluar el desempeño se basan en elementos relacionados con el puesto, según Alles M. (2015: 315) la evaluación se inicia con el análisis y descripción de puestos, es decir en la definición del modelo de competencias.
- b. Evaluación del desempeño de los empleados en todos los departamentos, es realizada por el área de capital humano. En el caso de evaluación de ejecutivos de alto nivel, tales como el caso de profesionales, gerentes, supervisores, empleados, etc., se establece uniformidad para cada categoría, esto permite obtener resultados fáciles de comparar y que estos sean utilizables. Según Alles M. (2015: 315), nos dice que evaluar el desempeño en función al puesto es fijar criterios objetivos de evaluación a escalas ya conocidas por el empleado.

Es factible que la puntuación la decida el área de recursos humanos, es el supervisor inmediato quien se encuentra en mejor posición para realizar la evaluación.

C. Técnicas para evaluar el desempeño

Muchas empresas emplean en la tecnología de la información unos cuadros de mando, la finalidad de ello es poder administrar el desempeño de manera automatizada. Estas herramientas con sus tableros digitales ayudan a vigilar, reportar y corregir las desviaciones existentes del desempeño en tiempo real. Sin embargo, la mayoría de empresas suelen utilizar aun herramientas tradicionales para realizar la evaluación del desempeño, las cuales describimos a continuación.

- **Método de la escala gráfica de puntuación**

Este método es el más popular y sencillo para realizar la evaluación del desempeño, lista una variedad de dimensiones laborales como son la comunicación o trabajo en equipo, y una escala de valores de desempeño desde por debajo de las expectativas hacia modelos esperado.

El supervisor califica a cada subordinado marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica. Los formularios de escalas gráficas basadas en competencias son también otra opción en donde podríamos enfocarnos en nivel en

el que el empleado manifiesta el tipo de competencias conductuales necesarias para ejecutar su función.

- Método de clasificación alterna

Esta opción consiste en clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en relación a sus características. En primer lugar, se va a hacer un listado de los subordinados que se clasificarán y posterior a ello se eliminarán los nombres de los subordinados a quienes no se les conoce lo necesariamente bien como para evaluarlos.

- Método de comparación por pares

Este método es utilizado para que la clasificación sea más exacta. En cada característica (calidad laboral, cantidad de trabajo) se hace una comparación entre todos los empleados.

- Método de la distribución forzada

Con este método se establecen porcentajes establecidos de empleados, los cuales se califican en diferentes categorías del desempeño.

- Método del incidente crítico

En este método el supervisor lleva un registro de ejemplos tanto positivos como negativos sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente en cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen para conversar sobre el

desempeño de este último, utilizando los incidentes ocurridos como ejemplos.

- Formas narrativas

Esta evaluación narrativa va a servir para que el empleado pueda entender que parte de su desempeño fue la adecuada y que parte no, para poder mejorarlo.

- Escala de estimación basada en conductas

Es una herramienta de evaluación que ancla un nivel de puntuación según conductas específicas de un buen desempeño o un mal desempeño.

- Escalas estándar combinadas

Se le llama escalas combinadas puesto a que el empleador combina las afirmaciones de ejemplo de conducta adecuada o inadecuada al numerarlos. El supervisor califica al trabajador indicando si su desempeño es el mejor, igual o tal vez peor que la propia afirmación.

2.2.3. Marco Geográfico de la Investigación:

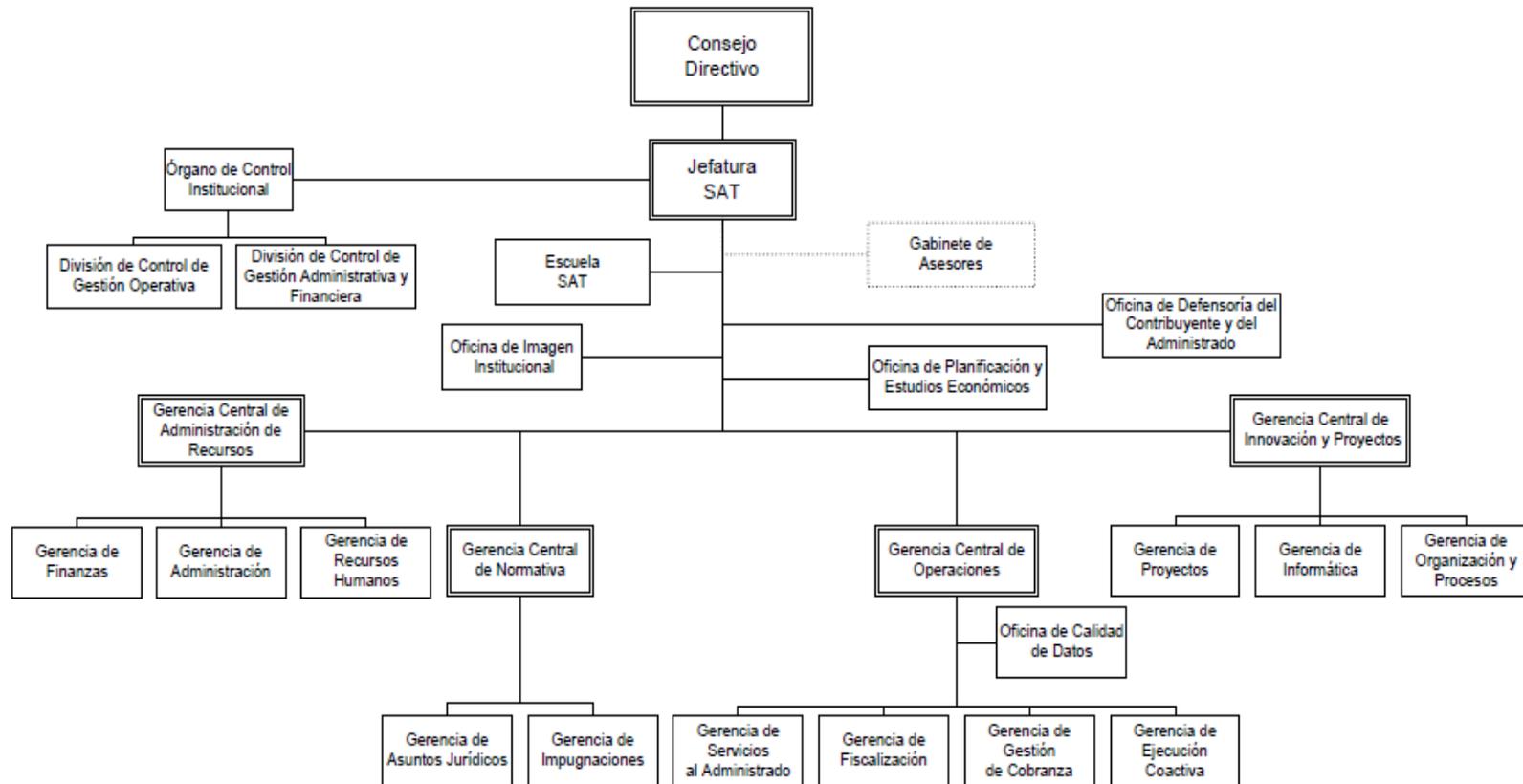
La presente investigación se desarrolló en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, (SAT), ubicada en Jr. Camaná 370, Lima.

A. Historia

Es una institución de gestión tributaria municipal, se encarga de recaudar ingresos por conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima. El Servicio de Administración Tributaria - SAT fue creado mediante los Edictos N° 225 y N° 227, publicados el 17 de mayo y 04 de octubre de 1996, respectivamente, como un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima - MML, con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos Tributarios y No Tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima (Servicio de Administración Tributaria, 2017).

Figura 2. 4

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE LIMA



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos - SA

B. Dimensión de la Gerencia de Gestión de Cobranza Personal

Según la ordenanza N° 1897, se aprueba el cuadro de asignación de Personal Provisional del Servicio de Administración Tributaria, así como el resumen cuantitativo del Cuadro para Asignación de Personal y el cuadro de contrato sujetos a modalidad.

Tabla 2. 4
CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

VIII DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA: GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL PERFIL		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
250	Gerente de Gestión de Cobranza	1857164	SP-EJ	1	1		
251	Especialista Coordinador de Ejecutorias	185176	SP-ES	1	1		
252	Técnico Supervisor de Gestores	1851766	SP-AP	1		1	
253	Técnico Gestor	1851766	SP-AP	1	1		
254	Técnico Administrativo	1851766	SP-AP	1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				5	4	1	0

VIII DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA: GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA / DIVISION DE COBRANZA NO TRIBUTARIA							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL PERFIL		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
328	Jefe de División de Cobranza No Tributaria	1852194	SP-EJ	1	1		
329	Especialista de Multas No Tributarias	1852195	SP-ES	1	1		
330	Ejecutor Coactivo	1852195	SP-ES	1	1		
331	Especialista de PRICOS	1852195	SP-ES	1	1		
332/335	Especialista de MEPECOS	1852195	SP-ES	4	4		
336/338	Ejecutor Coactivo PRICOS	1852194	SP-EJ	3	3		
339/342	Ejecutor Coactivo MEPECOS	1852194	SP-EJ	4	4		
343	Auxiliar Coactivo PRICOS	1852194	SP-ES	1	1		
344	Auxiliar Coactivo MEPECOS	1852194	SP-ES	1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				17	17	0	0

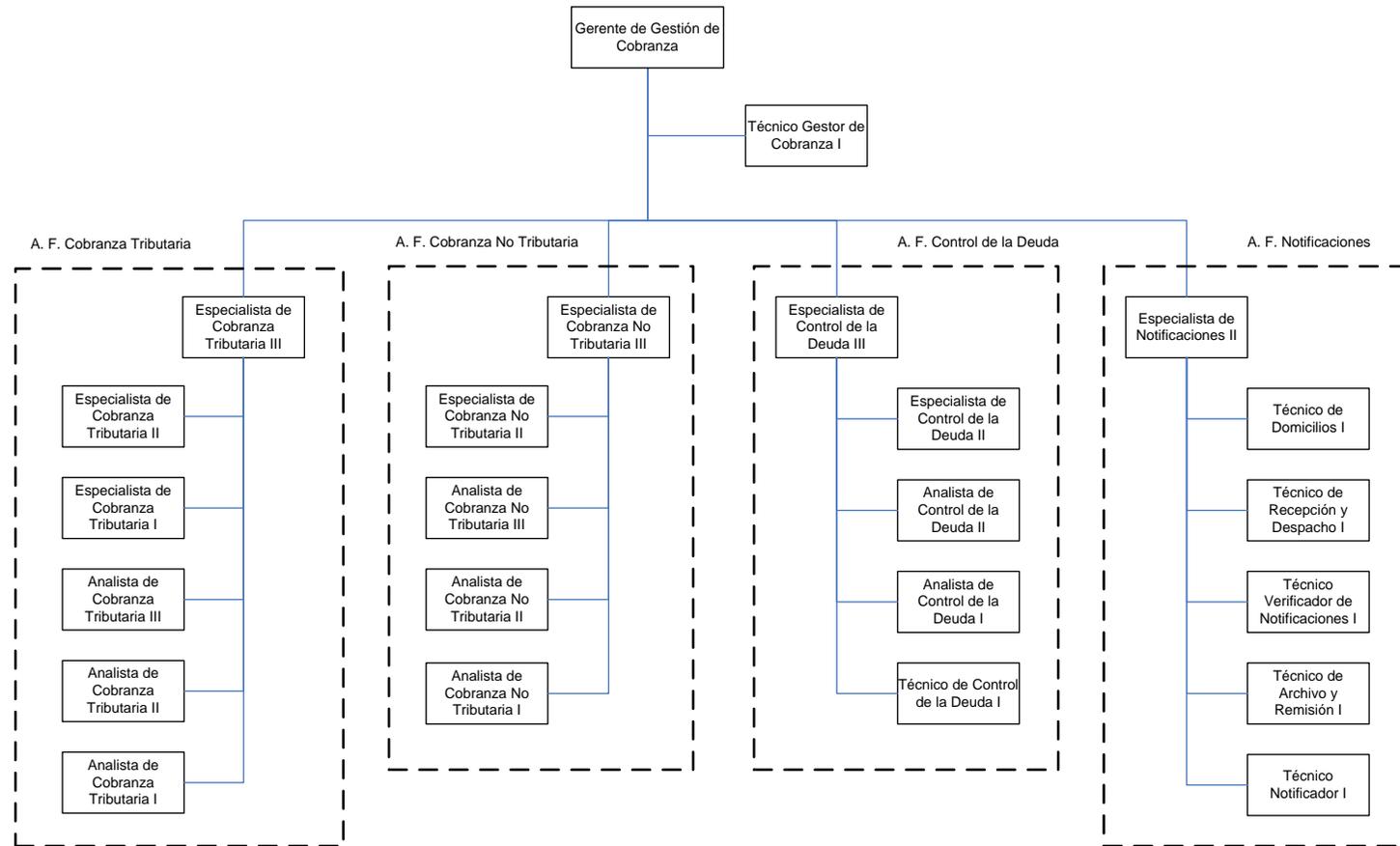
VIII	DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA: GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA / DIVISION DE CONTROL DE LA DEUDA							
	N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL PERFIL		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
255	Jefe de División de Control de la Deuda	1852184	SP-EJ	1	1			
256	Especialista de Verificación de Deuda Tributaria	1852185	SP-ES	1	1			
257	Especialista de Verificación de Deuda No Tributaria	1852185	SP-ES	1	1			
258	Especialista de Notificaciones	1852185	SP-ES	1	1			
259	Especialista de Verificación de Datos	1852185	SP-ES	1	1			
260	Especialista de Seguimiento de Deuda	1852185	SP-ES	1	1			
261	Especialista de Registro de Multa No Tributaria	1852185	SP-ES	1	1			
262	Analista de Verificación de Deuda Tributaria	1852185	SP-ES	1	1			
263	Analista de Verificación de Deuda No Tributaria	1852185	SP-ES	1	1			
264	Analista de Verificación de Datos	1852185	SP-ES	1		1		
265/267	Analista de Seguimiento de Deuda	1852185	SP-ES	3	3			
268	Analista de Gestión de la Información	1852185	SP-ES	1		1		
269	Técnico de Emisiones	1852186	SP-AP	1	1			
270	Técnico de Control de Domicilios	1852186	SP-AP	1	1			
271	Técnico de Recepción y Despacho	1852186	SP-AP	1	1			
272	Técnico Verificador de Notificaciones	1852186	SP-AP	1	1			
273	Técnico de Archivo y Remisión	1852186	SP-AP	1	1			
274/276	Técnico Notificador	1852186	SP-AP	3	3			
277/280	Técnico de Trámite Simples	1852186	SP-AP	4	4			
81	Técnico de Registro de Multas No Tributarias	1852186	SP-AP	1	1			
TOTAL UNIDAD ORGANICA				27	25	2	0	

VIII	DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA: GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA / DIVISION DE COBRANZA TRIBUTARIA							
	N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL PERFIL		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
282	Jefe de División de Cobranza Tributaria	1852194	SP-EJ	1	1			
283	Especialista Coordinador de PRICOS	1852195	SP-ES	1	1			
284	Especialista Coordinador de MEPECOS	1852195	SP-ES	1	1			
285/286	Especialista de PRICOS	1852195	SP-ES	2	2			
287/288	Especialista de MEPECOS	1852195	SP-ES	2	2			
289/290	Ejecutor Coactivo PRICOS	1852194	SP-EJ	2	2			
291/293	Ejecutor Coactivo MEPECOS	1852194	SP-EJ	3	3			
294/298	Auxiliar Coactivo PRICOS	1852194	SP-EJ	5	5			
299/306	Auxiliar Coactivo MEPECOS	1852194	SP-EJ	8	8			
307/315	Analista Sectorista PRICOS	1852195	SP-ES	9	9			
316/322	Analista Sectorista MEPECOS	1852195	SP-ES	7	7			
323	Analista Control de Gestión PRICOS	1852195	SP-ES	2	2			
32325	Analista Control de Gestión MEPECOS	1852195	SP-ES	1		1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				46	45	1	0	

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos SAT

Figura 2. 5

DIMENSIÓN JERARQUICA DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA

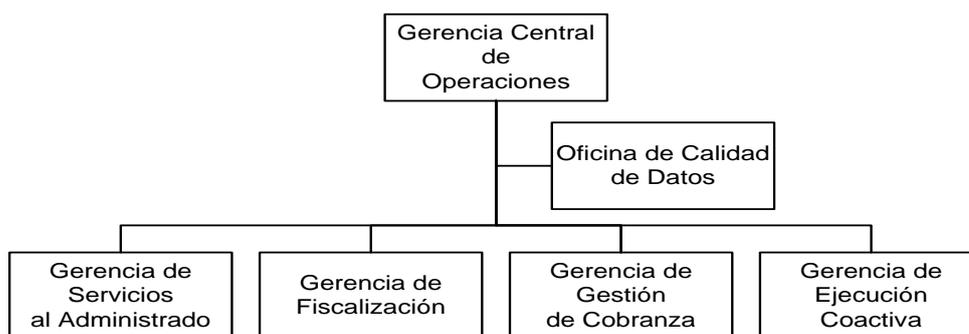


Fuente: Gerencia de Recursos Humanos- SAT

C. Relación laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza con el resto de otras áreas

Figura 2. 6

NIVEL JERARQUICO DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos - SAT

Tabla 2. 5

FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA

ITEM	CONTRAPARTE	NATURALEZA	FUNCIÓN
A	Unidades orgánicas del SAT	Interna	Formular y ejecutar las estrategias de cobranza en estado pre coactivo que promuevan el pago de las obligaciones tributarias y no tributarias.
B	Unidades orgánicas del SAT	Interna	Programar, supervisar y desarrollar las actividades vinculadas con la gestión, verificación y seguimiento de la cobranza pre coactiva de las deudas de carácter tributario y no tributario.
C	Unidades orgánicas del SAT	Interna	Efectuar el seguimiento del cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias a fin de emitir los actos administrativos en estado pre coactivo que corresponda.
D	Gerencia de Servicios al Administrado – Gerencia de Fiscalización	Interna	Ejecutar y supervisar la emisión oportuna de los documentos que dan inicio a la gestión de cobranza en coordinación con las unidades orgánicas correspondientes.
E	Unidades orgánicas del SAT – Servicios de Mensajería	Interna - Externa	Realizar la notificación oportuna de los actos administrativos y otros documentos emitidos por la entidad.
F	Gerencia de Ejecución Coactiva	Interna	Aprobar las solicitudes del fraccionamiento de deuda, y/o autorizar las resoluciones de pérdida de fraccionamiento, en coordinación con la Gerencia de Ejecución Coactiva en los casos que corresponda. Así como gestionar con la Municipalidad Metropolitana de Lima las actividades relacionadas al procedimiento de pago en bienes y/o servicios.
G	Gerencia Central de Operaciones	interna	Realizar otras funciones relacionadas a su ámbito de acción que le sean encomendadas por la Gerencia Central.

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos- SAT

D. Nivel de motivación de los directivos del área de Gestión de Cobranza

El directivo de la Gerencia de Gestión de Cobranza tiene motivadores tanto internos como externos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas, para los directivos de la Gerencia de Gestión de Cobranzas el dinero está en un lugar bajo en su lista de prioridades debido a que se encuentra bien remunerado, siendo más importantes en su escala de valores las expectativas profesionales y mantener al grupo de la Gerencia de Gestión de Cobranzas enfocado y motivado hacia las metas de la organización.

Por consiguiente la motivación de los directivos y especialistas tiene efectos no solo en el rendimiento económico o material sino en el crecimiento por retos que hacen que el directivo tenga un mayor desarrollo, el cual los motiva a ser más productivos en sus funciones gracias a los conocimientos obtenidos a largo plazo, en este caso tenemos las capacitaciones constantes tanto nacionales como internacionales, los ascensos de puesto, posibilidades de mando o jefatura sobre equipos humanos más amplios, incremento de experiencia, posibilidades de decisión.

E. Política salarial del SAT

Tabla 2. 6

PRESUPUESTO ANALITICO DE PERSONAL

CPM N°	CAP	CARGO	REMUNERACION	CANTIDAD DE PLAZAS VACANTES
CPM024	351	Especialista de Notificaciones II	5,000	1
CPM025	359 y 360	Especialista de Cobranza Tributaria I	3,500	2
CPM026	363	Analista de Cobranza Tributaria III	3,000	1
CPM027	366	Analista de Cobranza No Tributaria III	3,000	1
CPM028	368 y 371	Analista de Cobranza Tributaria II	3,000	4
CPM029	373	Analista de Cobranza No Tributaria II	3,000	1
CPM030	382 a 385	Analista de Cobranza Tributaria I	2,500	4
CPM031	387 a 390	Analista de Cobranza No Tributaria I	2,500	4
CPM032	391	Analista de Cobranza No Tributaria I	2,000	1
CPM033	392 y 393	Analista de Control de la Deuda I	2,500	2
CPM034	395	Técnico Gestor de Cobranza I	1,800	1
CPM035	397	Técnico de Domicilios I	1,500	1
CPM036	398	Técnico de Recepción y Despacho I	1,500	1
CPM037	402 y 403	Técnico Notificador I	1,500	2
TOTAL DE PLAZAS GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA				

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos- SAT

F. Programas de Recreación del SAT

- **UNA NAVIDAD DE LEYENDA - SAT 2016**

La Navidad es una fecha especial donde la familia, los amigos se reúnen. Se crea un ambiente de armonía y se disfruta de la compañía en la tradicional cena navideña y en el intercambio de regalos.

Esta época es de especial ilusión para los más chicos de la casa, por ello el SAT ha dirigido sus máximos esfuerzos en promover la actividad denominada "Una Navidad de Leyenda - SAT 2016" en la que la familia del colaborador pudo compartir de un momento especial en compañía de sus hijos, disfrutar del Show infantil, degustar de los snacks, divertirse paseando en el Parque de las Leyendas y disfrutar de momentos inolvidables. "La Navidad es ese dulce espacio donde los recuerdos, los abrazos y las risas imperan radiantes. Que la Navidad nos llene de inspiración duradera para alcanzar todos nuestros proyectos y sentimientos realizados".

- **PROGRAMA DE VACACIONES DIVERTIDAS 2017**

La Gerencia de Recursos Humanos considerando la importancia de las actividades deportivas, recreativas y culturales de los hijos de los colaboradores ejecutó el

"Programa de Vacaciones Divertidas 2017" en el mes de enero y febrero del año en curso. La finalidad del programa fue complementar la formación del niño de manera integral con talleres de danza, pintura, deportes y manualidades, a través de los cuales buscamos que el niño se desarrolle más allá de su ámbito familiar, se relacione con su entorno y sintiéndose partícipes de la sociedad, logrando que el pequeño desarrolle competencias que le permiten tener una visión más amplia de su entorno inmediato.

G. Programas de Capacitación del SAT

**Tabla 2. 7
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN SAT**

N°	ORGANO	UNIDAD ORGANICA	PUESTO	NOMBRE DE BENEFICIARIO DE LA CAPACITACION	CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	MATERIA DE CAPACITACION	NOMBRE DE LA ACCION DE LA CAPACITACION	TIPO DE CAPACITACION	TIPO DE ACCION DE CAPACITACION	CODIGO DE PRIORIDAD	NIVEL DE EVALUACION	MODALIDAD	OPORTUNIDAD	COSTO DIRECTO
1	GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES	GERENCIA DE FISCALIZACION	TRANSVERSAL	VARIOS	12	F1	ACTUALIZACION EN REGLAMENTOS Y NORMAS TRIBUTARIAS Y NO TRIBUTARIAS	FORMACION LABORAL	CURSO	D	APLICACION	PRESENCIAL	SEGUNDO/TERCER TRIMESTRE	S/. 3,840
		GERENCIA DE SERVICIOS AL ADMINISTRADO	TRANSVERSAL	VARIOS	63									S/. 20,160
2	GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES	GERENCIA DE FISCALIZACION	TRANSVERSAL	VARIOS	6	C3	COMUNICACIÓN ASERTIVA Y TÉCNICAS DE PERSUASION	FORMACION LABORAL	TALLER	D	APRENDIZAJE	PRESENCIAL	SEGUNDO/TERCER TRIMESTRE	S/. 2,160
		GERENCIA DE EJECUCION COACTIVA	TRANSVERSAL	VARIOS	40									S/. 14,400
		GERENCIA DE SERVICIOS AL ADMINISTRADO	TRANSVERSAL	VARIOS	24									S/. 8,640
3	GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES	GERENCIA DE EJECUCION COACTIVA	TRANSVERSAL	VARIOS	24	F1	GESTION DE COBRANZA Y TÉCNICAS DE NEGOCIACION	FORMACION LABORAL	CURSO	B	APLICACION	PRESENCIAL	TERCER TRIMESTRE	S/. 13,200
		GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA	TRANSVERSAL	VARIOS	36									S/. 19,800
4	GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES	GERENCIA DE FISCALIZACION	TRANSVERSAL	VARIOS	6	J5	EXCELL INTERMEDIO	FORMACION LABORAL	CURSO	B	APLICACION	PRESENCIAL	PRIMER TRIMESTRE	S/. 2,400
		OFICINA DE CALIDAD DE DATOS	TRANSVERSAL	VARIOS	3									S/. 1,200
		GERENCIA DE GESTION DE COBRANZA	TRANSVERSAL	VARIOS	31									S/. 12,400
5	GERENCIA CENTRAL DE INNOVACION Y PROYECTOS	GERENCIA DE INFORMATICA	TRANSVERSAL	VARIOS	2	B3	JAVA 8.0 ARCHITECT DEVELOPER	FORMACION LABORAL	CURSO	B	APLICACION	PRESENCIAL	PRIMER TRIMESTRE	S/. 6,790
6	GERENCIA CENTRAL DE INNOVACION Y PROYECTOS	GERENCIA DE PROYECTOS	TRANSVERSAL	VARIOS	6	B1	CAPACITACION INVIERTE.PE	FORMACION LABORAL	CURSO	B	APLICACION	POR CONFIRMAR	PRIMER TRIMESTRE	S/. 4,800
7	GERENCIA CENTRAL DE INNOVACION Y PROYECTOS	GERENCIA DE INFORMATICA	TRANSVERSAL	VARIOS	2	B3	VISUAL STUDIO 2017 DEVELOPER-C#	FORMACION LABORAL	CURSO	B	APLICACION	POR CONFIRMAR	SEGUNDO TRIMESTRE	S/. 5,000
8	GERENCIA CENTRAL DE INNOVACION Y PROYECTOS	GERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	TRANSVERSAL	VARIOS	6	B1	LEAN SIX SIGMA	FORMACION LABORAL	CURSO	D	APLICACION	PRESENCIAL	CUARTO TRIMESTRE	S/. 8,100
9	OFICINA DE DEFENSORIA DEL CONTRIBUYENTE Y ADMINISTRADO	OFICINA DE DEFENSORIA DEL CONTRIBUYENTE Y ADMINISTRADO	TRANSVERSAL	VARIOS	4		ATENCION AL PUBLICO-PROTOCOLO DE ATENCION	FORMACION LABORAL	CURSO	D	APRENDIZAJE	PRESENCIAL	SEGUNDO TRIMESTRE	S/. 2,395
10	OFICINA DE DEFENSORIA DEL CONTRIBUYENTE Y DEL ADMINISTRADO	OFICINA DE DEFENSORIA DEL CONTRIBUYENTE Y DEL ADMINISTRADO	TRANSVERSAL	VARIOS	6									S/. 2,238
11	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	TRANSVERSAL	VARIOS	11					B	APRENDIZAJE			S/. 4,103
12	GERENCIA CENTRAL DE NORMATIVA	GERENCIA CENTRAL DE NORMATIVA APELACIONES	TRANSVERSAL	VARIOS	4	C3	ACTUALIZACION SOBRE LAS MODIFICATORIAS A LA LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL-T.U.O. PROCEDIMIENTO SANCIONADOR	FORMACION LABORAL	CURSO	B	APRENDIZAJE	PRESENCIAL	TERCER TRIMESTRE	S/. 1,492
		GERENCIA DE ASUNTOS JURIDICOS	TRANSVERSAL	VARIOS	19									S/. 7,087
		GERENCIA DE IMPUGNACIONES	TRANSVERSAL	VARIOS	27					D	APLICACION			S/. 10,071
TOTAL UNIDAD ORGANICA						17								

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos- SAT

H. Imagen Empresarial del SAT

El Servicio de Administración Tributaria muestra una imagen como una institución modelo en gestión tributaria municipal a nivel nacional, esto a partir de la calidad del servicio al ciudadano, el fomento de la cultura tributaria y la eficiencia en sus procesos, lo cual se cumple en el sentido de que se realizan pasantías con trabajadores del SAT de otras municipalidades acerca de los procesos administrativos y operativos relacionadas a la recaudación de tributos municipales.

Por otro lado los contribuyentes están divididos en diferentes opiniones tanto positivas como negativas acerca de la gestión del SAT es por ello que al realizar este tema hemos querido fortalecer las debilidades o comentarios de los mismos.

Sin embargo tenemos reconocimientos y certificaciones que nos resalta como buena institución entre las últimas tenemos:

- **Reconocimiento Internacional por Buenas Prácticas en Gestión Municipal**

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Municipalidad de Lima obtuvo un reconocimiento internacional por “Buenas Prácticas en Gestión Municipal 2015”, en el concurso internacional organizado por el Centro

de Estudios Locales (CELADEL), del 10 al 12 de junio, en Panamá.

Con la iniciativa “Mensajería Vecinal”, el SAT logró el segundo premio en el certamen en el que compitieron 55 buenas prácticas de varios países de Latinoamérica. “Mensajería Vecinal” es una iniciativa a través del cual el SAT involucra a los vecinos de Lima en la gestión local como parte de una alianza estratégica con sus contribuyentes en el objetivo de promover la cultura tributaria y a su vez mejorar la calidad de vida de la comunidad.

- **Recertificación ISO 9001:2008**

Recertificación a los procesos de Atención del Centro de Llamadas y Atención de Reclamos y Sugerencias.

2.2.4. Definiciones de términos

- a.** Clima laboral: Conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados (Velásquez, R. , 2003).
- b.** Benchmarking: Parámetro administrativo que significa establecer medidas o establecer comparaciones. (Werther W., 2008. 307) (Werther W., 2008).
- c.** Crecimiento Profesional: Es cuando la compañía establece planes sobre el diseño de una línea de carrera de desarrollo y progreso a los profesionales sobre sus perspectivas y preferencias; de esta manera se tienen probabilidades de que los empleados permanezcan en las organizaciones; y no esperar las evaluaciones de desempeño para valorar al empleado. (Dessler G., 2015. 262)
- d.** Eficacia: Es una medida normativa del logro de los objetivos organizacionales, se logra la optimización de los recursos. Chiavenato I. (2007, 24)
- e.** Eficiencia: Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos para lo cual utiliza racionalmente los recursos de esta manera se logra la resolución de problemas, y el cumplimiento correcto de las tareas. Chiavenato I. (2007, 24)

- f.** Evaluación 360°: Es una técnica de evaluación que permite evaluar el desempeño y por lo tanto también sus resultados. Tiene una característica en que solo participan el supervisor o gerente sino también otras personas que conocen al evaluado. Werther W. (2008,273)
- g.** Evaluación del desempeño: Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es decir su contribución a la organización y el que se justifica su permanencia en la empresa. Werther W. (2008,303).
- h.** Motivación: La motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento; es decir es la energía que implica que la conducta sea fuerte, intensa y persistente. Reeve J. (2010:6).
- i.** Motivación en el personal: Es la motivación que permite al personal llegar a los objetivos y resultados deseables, este concepto concatena una serie de factores como tener lo necesario en el desarrollo de sus funciones; el ambiente sea lo más favorable, y la solidez para desarrollar los objetivos. Reeve J. (2010: 171).
- j.** Necesidades de capacitación y desarrollo: Es cuando el desempeño del trabajador resulta insuficiente, el cual indica la necesidad de volver a capacitar al empleado. Para de esta

manera se potenciará las capacidades y se potenciará su desempeño. Werther W. (2008,303).

- k.** Parámetros del desempeño: Son los estándares o las mediciones que permitirán tomar decisiones objetivas acerca de su desempeño. Werther W. (2008,307).
- l.** Políticas de compensación: Son producto de las evaluaciones del desempeño laboral, ayuda a que las personas tomen decisiones de quienes recibirán tasas de aumento. En base a esto las compañías conceden parte de los incrementos de utilidad, basándose en el mérito de su desempeño laboral. Werther W. (2008,303).
- m.** Productividad: Es el resultado de dividir entre los bienes y servicios entre los insumos utilizados tales como mano de obra y el capital. Dessler G. (2015: 334).
- n.** Reconocimiento al trabajador: Es la atención personal, la aprobación, los incentivos y el aprecio por un trabajo bien realizado. Recompensar la conducta con reconocimiento permite fomentar la productividad y la conservación de los empleados. Coulter R. (2014, 524).
- o.** Relación entre motivación, productividad y efectividad
Existe una relación directa de motivación con efectividad y productividad, la motivación laboral es esencial para que un trabajador rinda más y por lo tanto desempeñe sus funciones con

eficacia y eficiencia es decir lograr los objetivos optimizando los recursos (efectividad), posterior a ello se logra la productividad ya que con los mismos recursos logramos obtener mayor resultado que el esperado. Madrigal B. (2009:119).

- p.** Retribución: Se define como aquella compensación realizada por la empresa y por el que trabajador recibe directamente producto de su esfuerzo físico intelectual utilizados para el desarrollo de la institución. Porret M. (2010: 305).
- q.** Teoría de la equidad de la motivación: Esta teoría plantea que las personas al estar motivadas logran un equilibrio entre lo que reciben como contribución y su retribución. Dessler G. (2015: 296).

CAPITULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Variables de la investigación

De acuerdo a la definición con las hipótesis formuladas, las variables de estudio son:

3.1.1. Variable independiente

X: Motivación del personal administrativo

3.1.2. Variable dependiente

Y: Desempeño laboral

3.2. Operacionalización de variables

Teniendo como sustento los conceptos de motivación del personal administrativo y desempeño laboral según Robbins & Coulter y Werther, el presente estudio está orientado a conocer la motivación del personal administrativo y su incidencia con su desempeño laboral, finalmente proponer algunas mejoras según resultados obtenidos.

Tabla 3. 1
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Indicadores
<p>X: <u>Variable Independiente</u></p> <p>Motivación del personal administrativo.</p>	<p>-Reconocimiento al trabajador</p> <p>-Clima laboral</p> <p>-Crecimiento profesional</p>
<p>Y: <u>Variable dependiente</u></p> <p>Desempeño laboral.</p>	<p>-Eficiencia en el desempeño laboral.</p> <p>-Eficacia de las funciones de personal administrativo</p> <p>-Productividad del trabajador</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3. Hipótesis de la investigación

3.3.1. Hipótesis general

H₁: “La motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017”.

H₀: “La motivación del personal administrativo no incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017”.

3.3.2. Hipótesis específicas

H₁: “El reconocimiento al trabajador incide en la eficiencia en el desempeño laboral”.

H₀: “El reconocimiento al trabajador no incide en la eficiencia en el desempeño laboral”.

H₂: “El clima laboral incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo”.

H₀: “El clima laboral no incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo”.

H₃: “El desarrollo en el crecimiento profesional del personal administrativo incide en la productividad del trabajador”.

H₀: “El desarrollo en el crecimiento profesional del personal administrativo no incide en la productividad del trabajador”.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se presenta tiene un **enfoque cuantitativo** ya que contamos con un mismo instrumento, es **aplicada** porque es una teoría ya existente y **descriptiva** puesto que vamos a recolectar información de nuestras variables motivación y desempeño laboral y describir los hechos que observemos sobre ellos. Según Siampieri pág. 102 y 103 “La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, G.L., 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre que o

quienes se recolectaran los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.

4.2. Diseño de la investigación

Su clasificación es no experimental de tipo de diseño transversal o transeccional descriptivo y correlacional.

No experimental pues nuestra investigación es empírica, ya que no estamos manipulando las variables y solo observamos hechos. Según Sampieri pág. 205 lo define como “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo”. De tipo de diseño **Transversal** porque nuestra investigación se da en un espacio de tiempo determinado. Según Siampieri pág. 208 “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. A su vez se clasifica en dos diseños la primera **Transversal Descriptivo** pues estamos proporcionando la descripción de nuestras variables, según Siampieri pág. 210 “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o

diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas”. En segundo lugar, tenemos los diseños **Transversales correlacionales-causales** la cual se aplica a nuestra investigación puesto que existe relación de causa efecto entre las variables de motivación y desempeño laboral, según Siampieri pág. 211 “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)”.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Se ha realizado un análisis descriptivo a los 105 trabajadores de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT).

4.3.2. Muestra

La muestra se calculará considerando la fórmula que se precisa a continuación:

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

Dónde:

Z: Coeficiente de confianza

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

E: Error muestral

Aplicando el muestreo, se establece mediante la fórmula un tamaño de la muestra de 83 colaboradores de la Gerencia de Gestión de Cobranza.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La principal técnica que se ha utilizado es la Encuesta: Es el instrumento con el cual se realiza la indagación de los hechos materia de estudio, pues consiste en un proceso estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas de tipo cerrado. Para nuestro cuestionario hemos empleado la escala de Likert en donde nunca

tiene el valor de 1, casi nunca el valor de 2, a veces el valor de 3, casi siempre el valor de 4 y siempre el valor de 5.

4.5. Procedimiento de recolección de datos

El análisis e interpretación de los datos se utilizará el análisis de asociación estadística, en lo que corresponde al análisis de frecuencias y correlación entre las variables de la investigación y sus respectivos indicadores, correspondientes a la población. Luego de haber realizado el trabajo de campo y de haber concluido con la toma de las encuestas, iremos seleccionando las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, así pasando a la data la información obtenida para su análisis e interpretación según tablas y gráficos.

4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos

El diseño es descriptivo, explicativo y el método estadístico (para establecer el grado de correlación entre las variables relevantes de la investigación).

Para la investigación se utilizó el software estadístico SPSS Versión 22, en el cual se ingresaron los datos obtenidos a partir de las escalas actitudinales aplicadas a los 83 colaboradores de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), en el cual se procedió a la contrastación de la

hipótesis, mediante la técnica estadística del coeficiente de correlación Rho de Spearman para establecer el nivel de correlación entre la motivación del personal administrativo y el desempeño laboral, ya que según Castilla (2013: 99) el coeficiente de correlación de Spearman es una prueba estadística que permite la asociación de dos variables y se aplica cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, aprovechando la clasificación por rangos. Y para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo de las variables

5.1.1. Motivación del personal administrativo

Tabla 5. 1

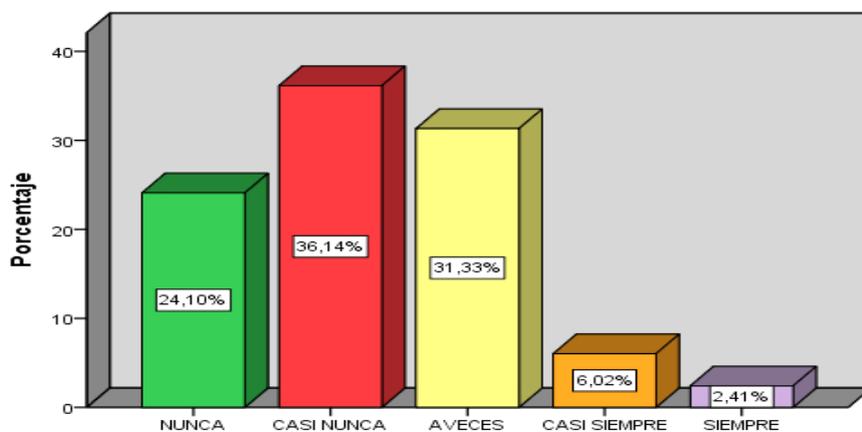
RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR: PERCIBE QUE EN SU ÁREA SE REALIZAN ESFUERZOS POR MEJORAR EL NIVEL SALARIAL DE LOS TRABAJADORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	20	24,1	24,1	24,1
CASI NUNCA	30	36,1	36,1	60,2
A VECES	26	31,3	31,3	91,6
CASI SIEMPRE	5	6,0	6,0	97,6
SIEMPRE	2	2,4	2,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. 1

PERCIBE QUE EN SU ÁREA SE REALIZAN ESFUERZOS POR MEJORAR EL NIVEL SALARIAL DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 60,2% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen de que en su área se realice esfuerzos por mejorar el nivel salarial de los trabajadores, el 31,3% un nivel regular y el 8,4% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que el personal administrativo no tiene motivación para la ejecución de sus actividades al no tener incentivos en sus niveles salariales.

Tabla 5. 2

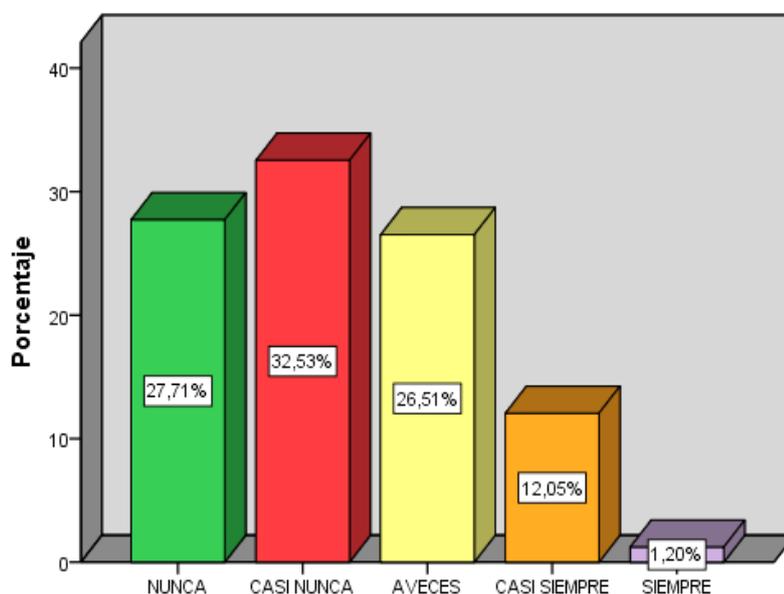
RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR: CONSIDERA QUE RECIBE COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO EN RELACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	23	27,7	27,7	27,7
CASI NUNCA	27	32,5	32,5	60,2
A VECES	22	26,5	26,5	86,7
Válido CASI SIEMPRE	10	12,0	12,0	98,8
SIEMPRE	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 2

CONSIDERA QUE RECIBE COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO EN RELACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 60,2% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si reciben compensaciones y reconocimientos de carácter económico en relación a su desempeño laboral, el 26,5% un nivel regular y el 13,2% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que no existe retribuciones de carácter económico ni compensaciones lo que genera poca motivación para el desarrollo de un buen desempeño laboral.

Tabla 5. 3

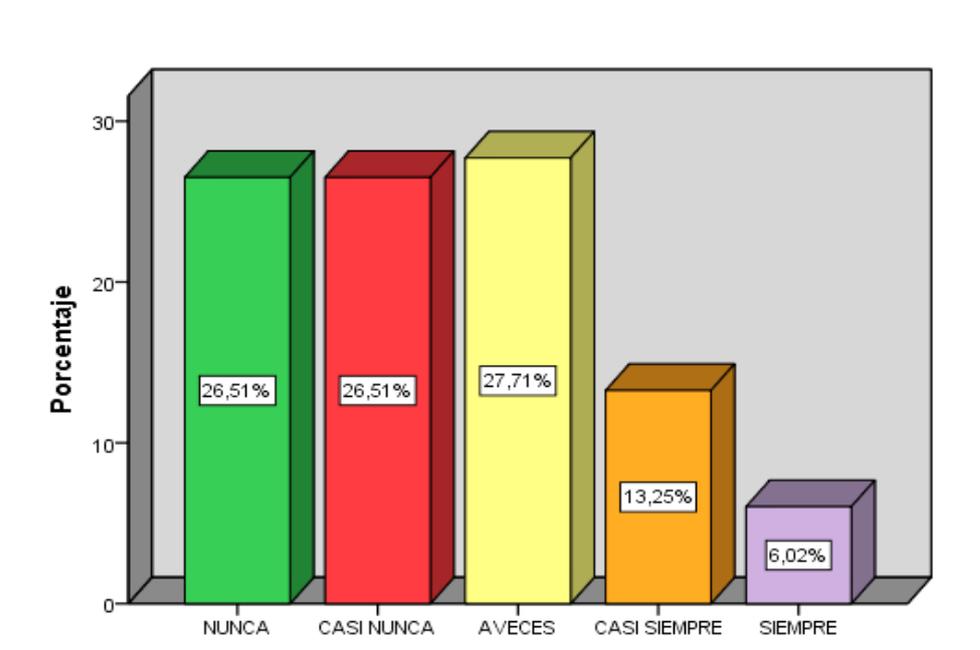
RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR: CONSIDERA QUE EL SUELDO ES JUSTO EN RELACIÓN AL DESARROLLO Y ESFUERZO DE SUS FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	22	26,5	26,5	26,5
CASI NUNCA	22	26,5	26,5	53,0
A VECES	23	27,7	27,7	80,7
Válido CASI SIEMPRE	11	13,3	13,3	94,0
SIEMPRE	5	6,0	6,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 3

CONSIDERA USTED QUE EL SUELDO ES JUSTO EN RELACIÓN AL DESARROLLO Y ESFUERZO DE SUS FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 53,0% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si su sueldo es justo en relación al desarrollo y esfuerzo de sus funciones, el 27,7% un nivel regular y el 19,3% niveles buenos y muy buenos; lo que significa que los sueldos no son acordes a las funciones, desarrollo y esfuerzo realizado lo que genera un factor de poca motivación y alta rotación del personal administrativo.

Tabla 5. 4

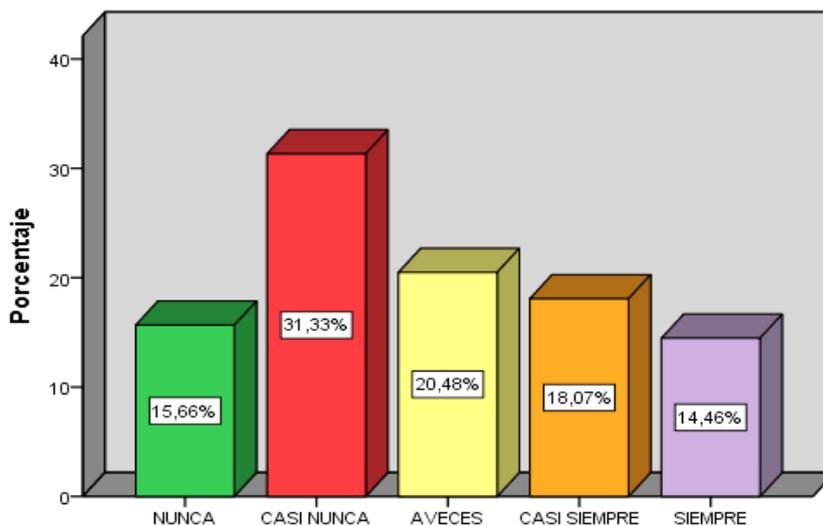
CLIMA LABORAL: SU JEFE PROCURA DE QUE LOS MATERIALES Y EQUIPOS SEAN LOS SUFICIENTES PARA EL OPTIMO DESARROLLO DE SUS FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	13	15,7	15,7	15,7
CASI NUNCA	26	31,3	31,3	47,0
A VECES	17	20,5	20,5	67,5
Válido CASI SIEMPRE	15	18,1	18,1	85,5
SIEMPRE	12	14,5	14,5	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 4

SU JEFE PROCURA DE QUE LOS MATERIALES Y EQUIPOS SEAN LOS SUFICIENTES PARA EL OPTIMO DESARROLLO DE SUS FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 47,0% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si su jefe procura de que los materiales y equipos sean los suficientes para el óptimo desarrollo de sus funciones, el 20,5% un nivel regular y el 32,6% niveles buenos y muy buenos; lo que significa que los materiales y equipos no resultan ser los óptimos deseados y que de esta manera no permiten llegar a niveles de recaudación en el corto plazo.

Tabla 5. 5

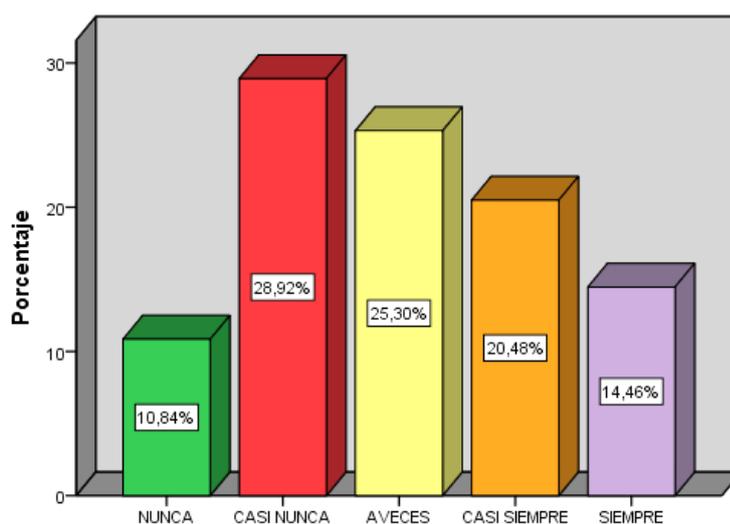
CLIMA LABORAL: SU JEFE INMEDIATO REALIZA LAS GESTIONES PARA QUE EL ESPACIO SEA EL ADECUADO PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	9	10,8	10,8	10,8
CASI NUNCA	24	28,9	28,9	39,8
A VECES	21	25,3	25,3	65,1
Válido CASI SIEMPRE	17	20,5	20,5	85,5
SIEMPRE	12	14,5	14,5	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. 5

SU JEFE INMEDIATO REALIZA LAS GESTIONES PARA QUE EL ESPACIO SEA EL ADECUADO PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 39,8% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si su jefe inmediato realiza las gestiones para que el espacio sea el adecuado para el desarrollo de sus funciones, el 25,3% un nivel regular y el 35,0% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que el espacio físico y mobiliario no son los adecuados generando incomodidad en el ambiente de trabajo para la ejecución de las funciones.

Tabla 5. 6

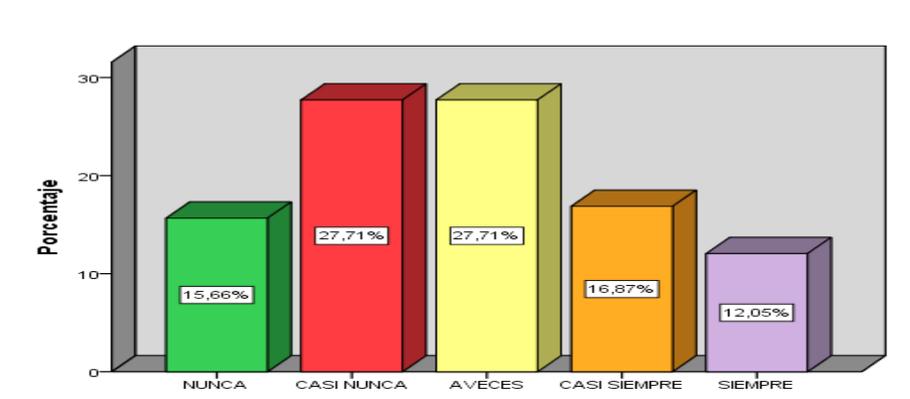
CLIMA LABORAL: SU JEFE INMEDIATO LE ASIGNA NUEVAS FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	15,7	15,7
	CASI NUNCA	23	27,7	43,4
	A VECES	23	27,7	71,1
	CASI SIEMPRE	14	16,9	88,0
	SIEMPRE	10	12,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 6

SU JEFE INMEDIATO LE ASIGNA NUEVAS FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 43,4% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si su jefe inmediato le asigna nuevas funciones, el 27,7% un nivel regular y el 28,9% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que el personal al no poder realizar nuevas tareas esto hace que no tengan la oportunidad de desarrollar y demostrar sus habilidades y capacidades profesionales, que le permitan llegar al cumplimiento de nuevas funciones.

Tabla 5. 7

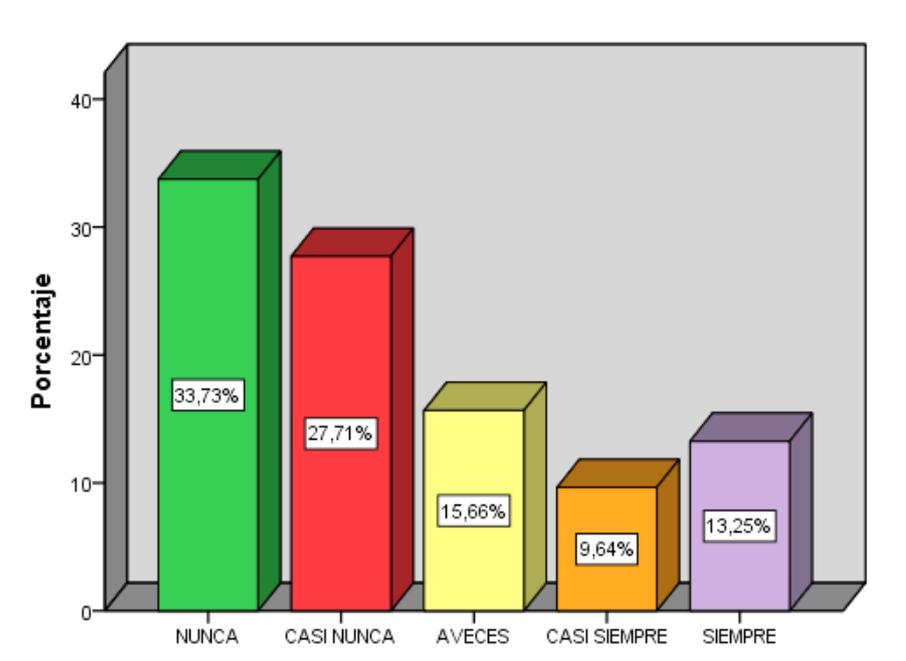
CRECIMIENTO PROFESIONAL: CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN LE BRINDA OPORTUNIDAD DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE MANERA CONTINUA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	28	33,7	33,7	33,7
CASI NUNCA	23	27,7	27,7	61,4
A VECES	13	15,7	15,7	77,1
CASI SIEMPRE	8	9,6	9,6	86,7
SIEMPRE	11	13,3	13,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 7

CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN LE BRINDA OPORTUNIDAD DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE MANERA CONTINUA



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 61,4% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si la institución le brinda oportunidad de formación y capacitación de manera continua, el 15,7% un nivel regular y el 22,9% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que al no existir formación y capacitación el trabajador no pueda tener los conocimientos actualizados que le permitan realizar sus funciones de manera eficaz en pro de la recaudación.

Tabla 5. 8

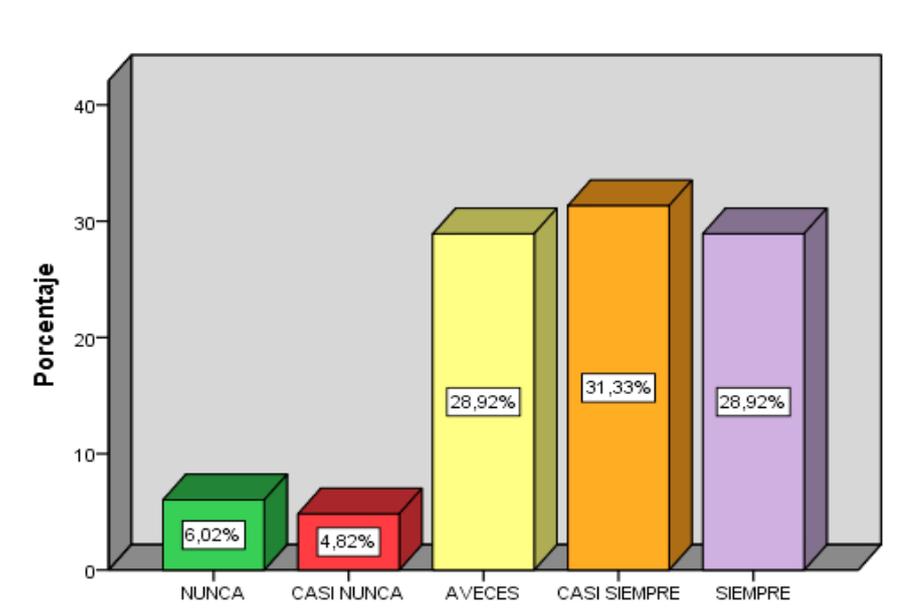
CRECIMIENTO PROFESIONAL: TIENE INICIATIVA PARA APRENDER NUEVAS HABILIDADES Y EXTENDER SUS HORIZONTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	6,0	6,0	6,0
CASI NUNCA	4	4,8	4,8	10,8
A VECES	24	28,9	28,9	39,8
CASI SIEMPRE	26	31,3	31,3	71,1
SIEMPRE	24	28,9	28,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. 8

TIENE INICIATIVA PARA APRENDER NUEVAS HABILIDADES Y EXTENDER SUS HORIZONTES



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 10,8% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que tienen sobre si ellos tienen iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes, el 28.9% un nivel regular y el 60,2% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que el personal administrativos tienen altas expectativas por aprender nuevas funciones y explotar sus habilidades profesionales y de esta manera lograr una eficiente recaudación.

Tabla 5. 9

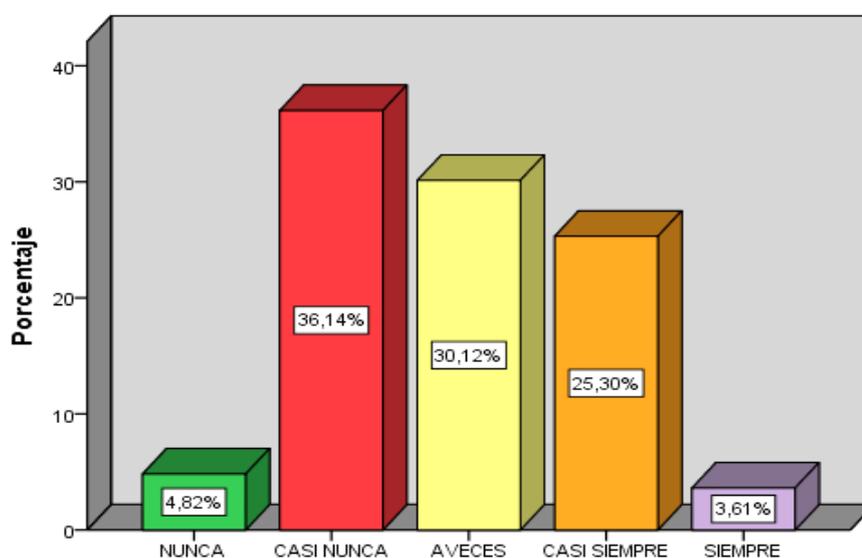
CRECIMIENTO PROFESIONAL: CONSIDERA QUE SU ÁREA OFRECE OPORTUNIDAD DE MEJORA Y ASCENSO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	4,8	4,8
	CASI NUNCA	30	36,1	41,0
	A VECES	25	30,1	71,1
	CASI SIEMPRE	21	25,3	96,4
	SIEMPRE	3	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 9

CONSIDERA QUE SU ÁREA OFRECE OPORTUNIDAD DE MEJORA Y ASCENSO



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 41,0% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que considera que su área no ofrece oportunidad de mejora y ascenso, el 30,1% un nivel regular y el 28,9% niveles buenos y muy buenos que si se ofrece oportunidad mejoras y ascenso, lo que significa que la gerencia no incentiva un programa de línea de carrera y crecimiento profesional, generando poca motivación en el desempeño laboral.

5.1.2. Desempeño laboral

Tabla 5. 10

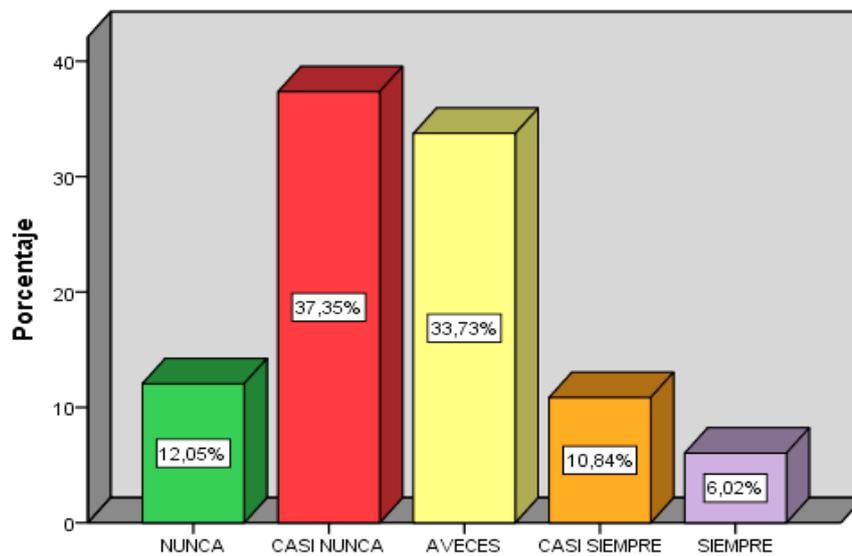
EFICIENCIA: TRABAJARÍA TIEMPO EXTRA PARA TERMINAR SU TRABAJO AUNQUE NO SEA RECONOCIDO POR SU JEFE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
NUNCA	10	12,0	12,0	12,0
CASI NUNCA	31	37,3	37,3	49,4
A VECES	28	33,7	33,7	83,1
CASI SIEMPRE	9	10,8	10,8	94,0
SIEMPRE	5	6,0	6,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 10

TRABAJARÍA TIEMPO EXTRA PARA TERMINAR SU TRABAJO AUNQUE NO SEA RECONOCIDO POR SU JEFE



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 49,3% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción de no trabajar tiempo extra aunque no sea reconocido por su jefe, el 33,7% un nivel regular y el 16,8% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que el personal administrativo no siente motivación para la realización de horas extras, ya no que existe reconocimientos por parte de sus superiores.

Tabla 5. 11

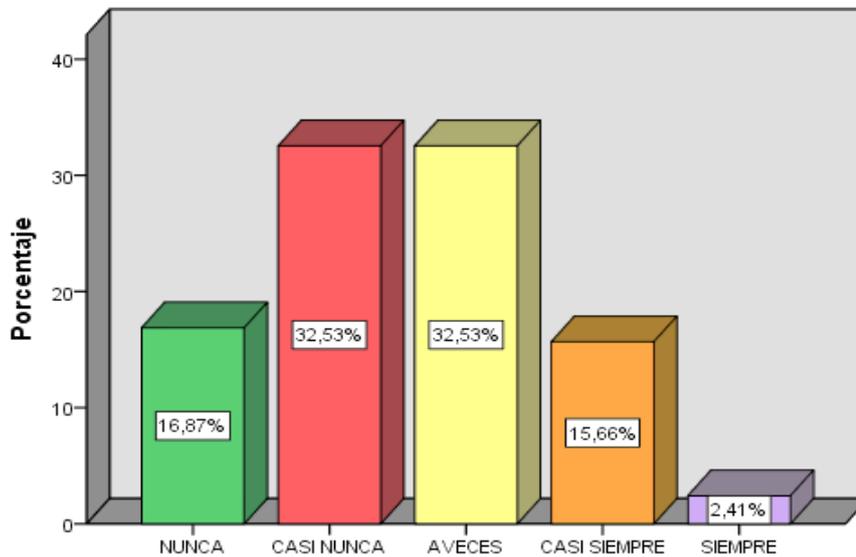
EFICIENCIA: CUANDO EXISTE SOBRECARGA LABORAL PUEDE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	14	16,9	16,9	16,9
CASI NUNCA	27	32,5	32,5	49,4
A VECES	27	32,5	32,5	81,9
Válido CASI SIEMPRE	13	15,7	15,7	97,6
SIEMPRE	2	2,4	2,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 11

CUANDO EXISTE SOBRECARGA LABORAL USTED PUEDE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 49,4% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción de que al existir sobrecarga laboral no puede cumplir con los objetivos trazados, el 32,5% un nivel regular y el 18,1% niveles buenos y muy buenos que cumplen con los objetivos trazados a pesar de tener un sobrecarga laboral, lo que significa que la sobrecarga laboral es un factor que retrasa el cumplimiento de las metas y que por lo tanto no permita cumplir con los objetivos de recaudación.

Tabla 5. 12

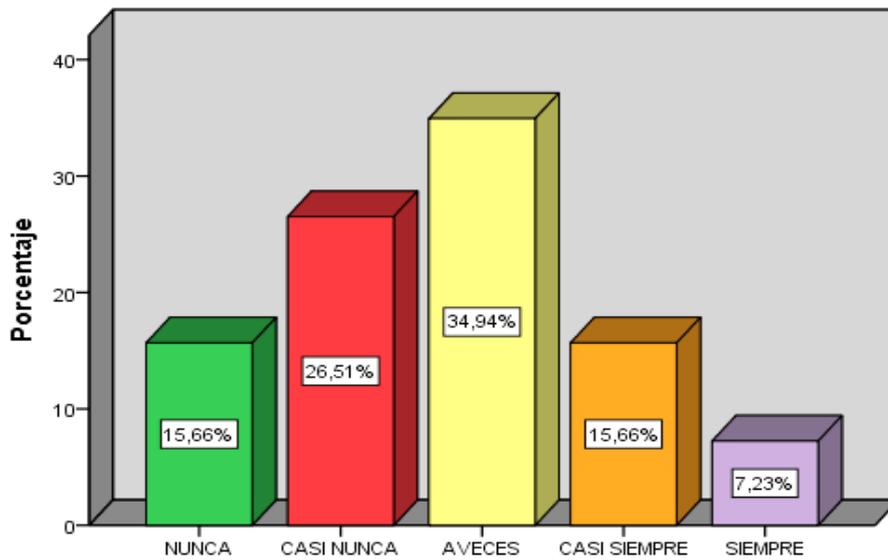
EFICIENCIA: CONSIDERA QUE SUS COMPAÑEROS APORTAN IDEAS O SOLUCIONES QUE BENEFICIAN A SU ÁREA PARA LOGRAR EL PLAN TRAZADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	13	15,7	15,7	15,7
CASI NUNCA	22	26,5	26,5	42,2
A VECES	29	34,9	34,9	77,1
CASI SIEMPRE	13	15,7	15,7	92,8
SIEMPRE	6	7,2	7,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 12

CONSIDERA QUE SUS COMPAÑEROS APORTAN IDEAS O SOLUCIONES QUE BENEFICIAN A SU ÁREA PARA LOGRAR EL PLAN TRAZADO



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 42,2% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción de que sus compañeros suelen aportar ideas o soluciones que benefician a su área para lograr el plan trazado, el 34,9% un nivel regular y el 22,9% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que no todos los trabajadores aportan ideas debido a que están enfocados exclusivamente en el desarrollo de sus funciones la cual no ofrece las condiciones que permite un crecimiento profesional que beneficien con las metas de recaudación.

Tabla 5. 13

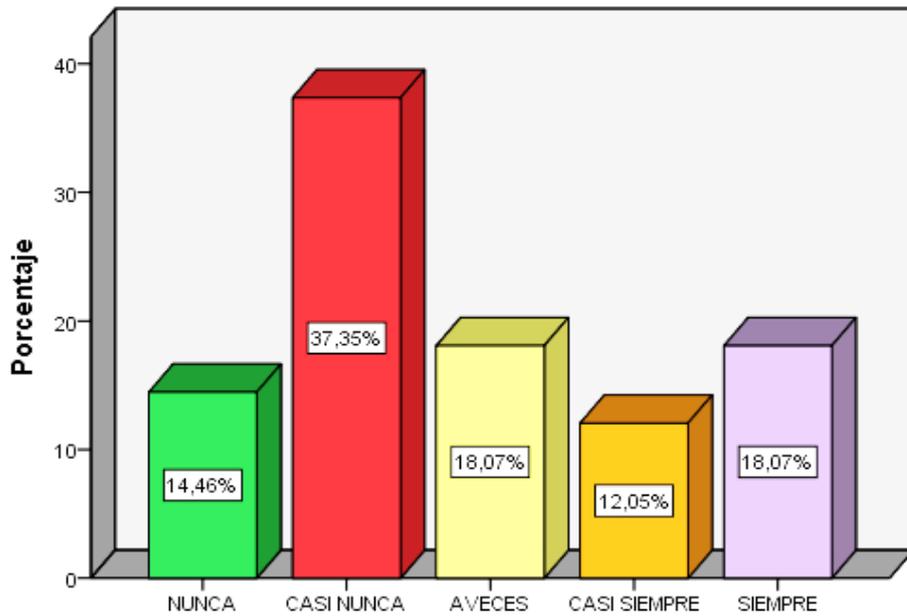
EFICACIA: PLANIFICA Y COORDINA SU PROPIO TRABAJO EN FUNCIÓN A SU ACTUAL PROCEDIMIENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	12	14,5	14,5	14,5
CASI NUNCA	31	37,3	37,3	51,8
A VECES	15	18,1	18,1	69,9
CASI SIEMPRE	10	12,0	12,0	81,9
SIEMPRE	15	18,1	18,1	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 13

PLANIFICA Y COORDINA SU PROPIO TRABAJO EN FUNCIÓN A SU ACTUAL PROCEDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 51,8% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción de percepción de que planifica y coordina su propio trabajo en función a su actual procedimiento, el 18,1% un nivel regular y el 30,1% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que los trabajadores no se ciñen a los procedimientos establecidos debido a su obsolescencia, generando retrasos al no contar con los instrumentos procedimentales para la ejecución de las funciones encomendadas.

Tabla 5. 14

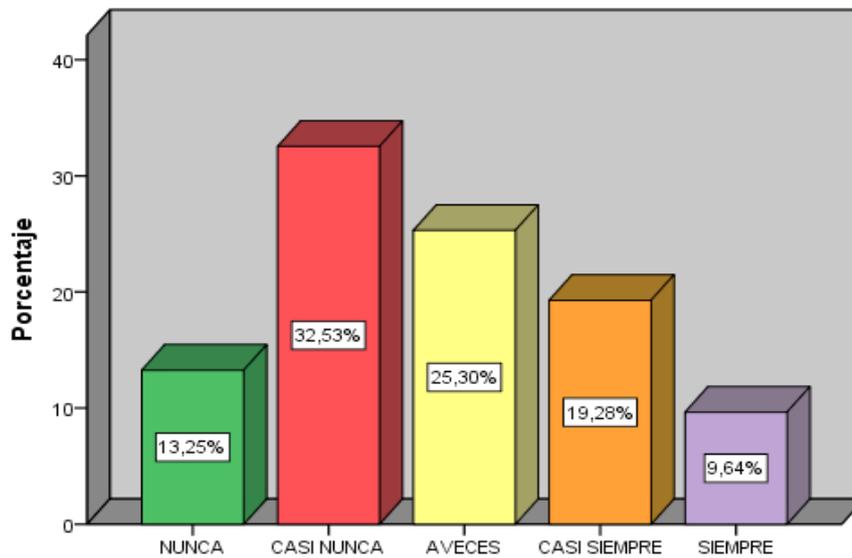
EFICACIA: EXISTE RETROALIMENTACIÓN EN LOS ÚLTIMOS PERIODOS QUE PERMITA CUMPLIR CON LAS METAS DE RECAUDACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	11	13,3	13,3	13,3
CASI NUNCA	27	32,5	32,5	45,8
A VECES	21	25,3	25,3	71,1
CASI SIEMPRE	16	19,3	19,3	90,4
SIEMPRE	8	9,6	9,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 14

LA RETROALIMENTACIÓN AYUDO A CUMPLIR EN LOS ÚLTIMOS PERIODOS CON LAS METAS DE RECAUDACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 45,8% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción de que existe retroalimentación en los últimos periodos que permite cumplir en los últimos periodos con la metas de recaudación, el 25,3% un nivel regular y el 28,9% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que no existe retroalimentación, en la Gerencia de Gestión de Cobranza, esto no permite a los trabajadores tener nuevos conocimientos que ayuden al cumplimiento de metas de recaudación.

Tabla 5. 15

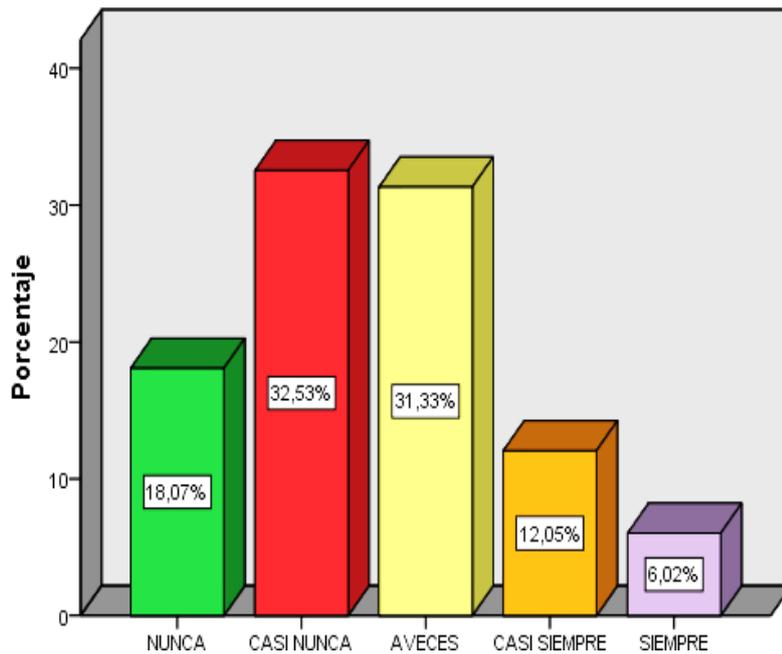
EFICACIA: TENGO CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE LAS FUNCIONES DE MIS COMPAÑEROS PARA PODER RENDIR MAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	15	18,1	18,1	18,1
CASI NUNCA	27	32,5	32,5	50,6
A VECES	26	31,3	31,3	81,9
CASI SIEMPRE	10	12,0	12,0	94,0
SIEMPRE	5	6,0	6,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. 15

TENGO CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE LAS FUNCIONES DE MIS COMPAÑEROS PARA RENDIR MAS



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 50,6% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción tengo conocimiento y dominio de las funciones de mis compañeros para rendir más, el 31,3% un nivel regular y el 18,0% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que no existe rotación de funciones entre el personal y de esta manera no puedan aprender los demás procesos de Gestión de Cobranza.

Tabla 5. 16

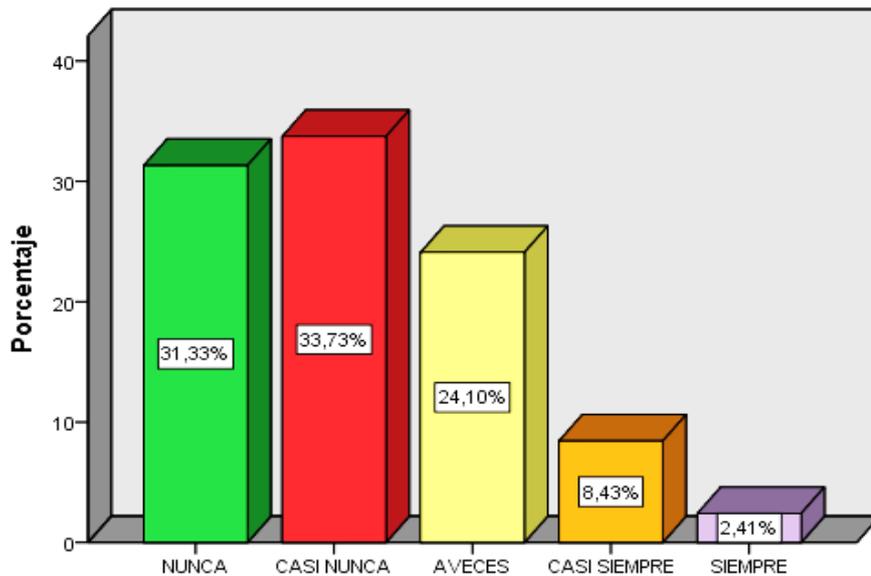
PRODUCTIVIDAD: SIENTE QUE LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS QUE SE UTILIZAN EN SU ÁREA ESTÁN ORIENTADAS A SIMPLIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	26	31,3	31,3	31,3
CASI NUNCA	28	33,7	33,7	65,1
A VECES	20	24,1	24,1	89,2
CASI SIEMPRE	7	8,4	8,4	97,6
SIEMPRE	2	2,4	2,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 16

SIENTE QUE LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS QUE SE UTILIZAN EN SU ÁREA ESTÁN ORIENTADAS A SIMPLIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 65,1% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que sienten que las técnicas y métodos que se utilizan en su área están orientadas a simplificar los procedimientos, el 24,1% un nivel regular y el 10,8% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que las técnicas y métodos utilizados en la Gerencia resultan ser obsoletos, originando reprocesos y sobrecarga que disminuyen la productividad.

Tabla 5. 17

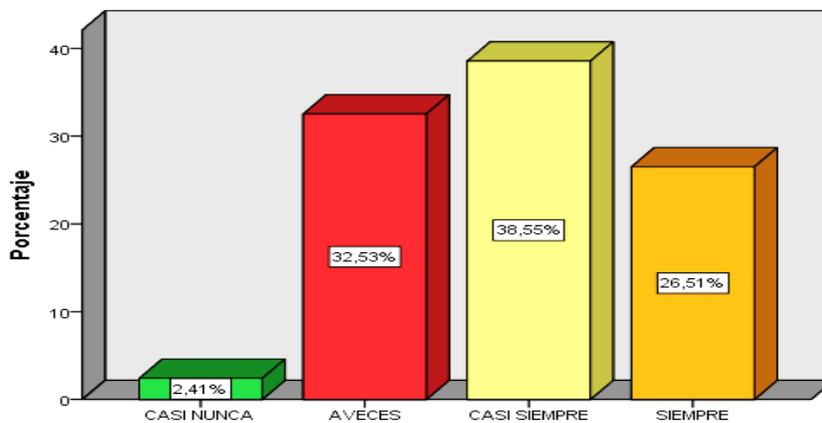
PRODUCTIVIDAD: SU TRABAJO LO EJECUTA CON CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	CASI NUNCA	2	2,4	2,4
	A VECES	27	32,5	34,9
Válido	CASI SIEMPRE	32	38,6	73,5
	SIEMPRE	22	26,5	100,0
	Total	83	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. 17

SU TRABAJO LO EJECUTA CON CALIDAD



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 2,4% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción que sienten que las técnicas y métodos que se utilizan en su área están orientadas a simplificar los procedimientos, el 32,5% un nivel regular y el 65,1% niveles buenos y muy buenos, lo que significa que los trabajadores realizan su trabajo con calidad automotivándose para lograr la productividad.

Tabla 5. 18

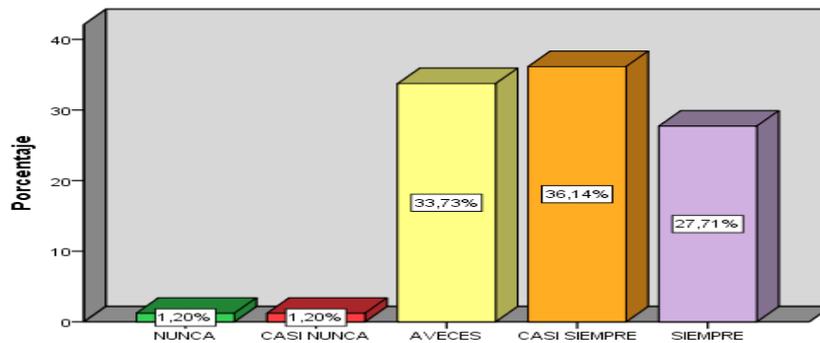
PRODUCTIVIDAD: USTED POSEE UNA ALTA CALIDAD DE COMPROMISO Y HABILIDADES PARA DAR SOLUCIONES COTIDIANAS EN SU TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,2	1,2
	CASI NUNCA	1	1,2	2,4
	A VECES	28	33,7	36,1
	CASI SIEMPRE	30	36,1	72,3
	SIEMPRE	23	27,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 18

USTED POSEE UNA ALTA CALIDAD DE COMPROMISO Y HABILIDADES PARA DAR SOLUCIONES COTIDIANOS EN SU TRABAJO



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 2,4% del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, Lima – Perú, presenta niveles malos y muy malos de reacción frente a la percepción sobre usted posee una alta calidad de compromiso y habilidades para dar soluciones cotidianas en su trabajo, el 33,7% un nivel regular y el 63,8% niveles buenos y muy buenos, esto significa que los trabajadores son altamente comprometidos para el desempeño de sus funciones.

5.2. Distribución de la población muestral

Tabla 5. 19

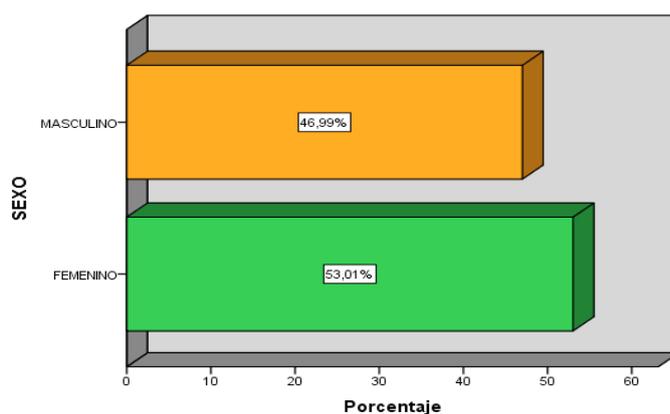
SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FEMENINO	44	53,0	53,0	53,0
	MASCULINO	39	47,0	47,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 19

SEXO



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

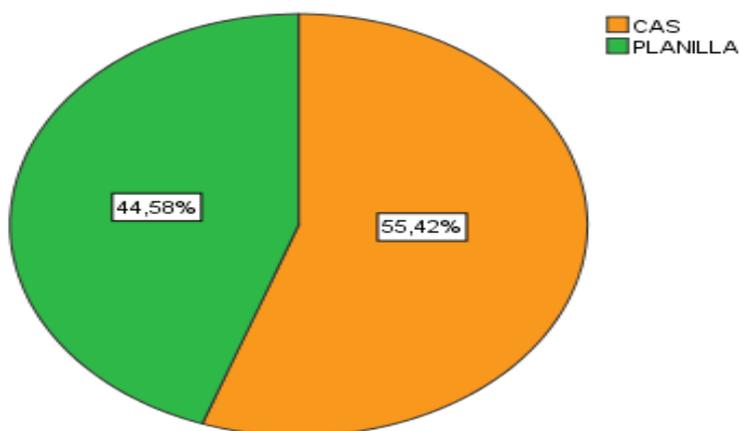
Según género, la población muestral se encuentra constituida con una distribución casi uniforme de 44 mujeres y 39 hombres.

Tabla 5. 20
TIPO DE CONTRATO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	CAS	46	55,4	55,4	55,4
Válido	PLANILLA	37	44,6	44,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 20
TIPO DE CONTRATO



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

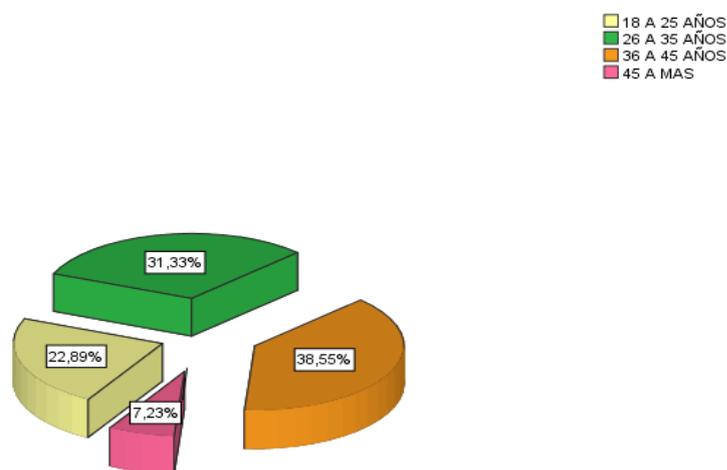
Según tipo de contrato, la población muestral se encuentra constituida por 46 personal cas y 37 personas de planilla.

Tabla 5. 21
RANGO DE EDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 A 25 AÑOS	19	22,9	22,9	22,9
	26 A 35 AÑOS	26	31,3	31,3	54,2
	36 A 45 AÑOS	32	38,6	38,6	92,8
	45 A MAS	6	7,2	7,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 21
RANGO DE EDAD



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Según rango de edad, la población muestral se encuentra constituida por 19 trabajadores entre 18 y 25 años, 26 trabajadores entre 26 y 35 años, 32 trabajadores entre 36 y 45 años y por último 6 trabajadores de 45 años a más.

5.3. Prueba de hipótesis

Tabla 5. 22
CORRELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL

CORRELACIÓN		MOTIVACIÓN N	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Coeficiente de correlación	,863**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,863**
	Sig. (bilateral)	,000	
		N	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

A nivel general sin distinción del género, tipo de contrato ni rango de edad, se establece correlación positiva fuerte al 0.01 de significancia entre la motivación del personal administrativo y el desempeño laboral (0.863).

Tabla 5. 23

CORRELACIÓN RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR Y EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CORRELACIÓN		RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR	EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
Rho de Spearman	RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,707**
	EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	N	.83
		Coefficiente de correlación	,707**
Sig. (bilateral)	,000	1,000	
N	.83	.83	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

A nivel general sin distinción del género, tipo de contrato ni rango de edad, se establece correlación positiva significativa al 0.01 de significancia entre el reconocimiento al trabajador y la eficiencia del personal administrativo. (0.707).

Tabla 5. 24

CORRELACIÓN CLIMA LABORAL Y EFICACIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CORRELACIÓN		CLIMA LABORAL	EFICACIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
Rho de Spearman	CLIMA LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,780**
	EFICACIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	N	.83
		Coefficiente de correlación	,780**
Sig. (bilateral)	,000	1,000	
N	.83	.83	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

A nivel general sin distinción del género, tipo de contrato ni rango de edad, se establece correlación positiva significativa al 0.01 de significancia entre el clima laboral y la eficacia del personal administrativo. (0.780).

Tabla 5. 25

CORRELACIÓN CRECIMIENTO PROFESIONAL Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

CORRELACIÓN		CRECIMIENTO PROFESIONAL	PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR
Rho de Spearman	CRECIMIENTO PROFESIONAL	Coeficiente de correlación	,741**
		Sig. (bilateral)	,000
	N	83	83
	PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR	Coeficiente de correlación	,741**
Sig. (bilateral)		,000	.
	N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

A nivel general sin distinción del género, tipo de contrato ni rango de edad, se establece correlación positiva significativa al 0.01 de significancia entre el crecimiento profesional y la productividad del trabajador. (0.741).

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados

6.1.1 Hipótesis General

H₁: “La motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT), Lima, Perú, 2017.”

H₀: “La motivación del personal administrativo no incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT), Lima, Perú, 2017.”

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p < 0.05$, entonces rechazar H₀

Tabla 6. 1

PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL

	CORRELACIÓN	DESEMPEÑO LABORAL
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Coefficiente de correlación	,863**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	83

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general; existiendo una correlación positiva fuerte al 0.01 de significancia entre la motivación del personal administrativo y desempeño laboral (0.863)

6.1.2. Hipótesis Específicas

a. Hipótesis 1

H₁: “El reconocimiento al trabajador incide en la eficiencia en el desempeño laboral”.

H₀: “El reconocimiento al trabajador no incide en la eficiencia en el desempeño laboral”.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p < 0.05$, entonces rechazar H₀.

Tabla 6. 2

PRUEBA DE CORRELACIÓN RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR Y EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CORRELACIÓN		EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR	Coefficiente de correlación	,707**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	83

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general; existiendo una correlación positiva significativa al 0.01 de significancia entre el reconocimiento al trabajador y la eficiencia del personal administrativo. (0.707).

b. Hipótesis 2

H₁: “El clima laboral incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo”.

H₀: “El clima laboral no incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo”.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p < 0.05$, entonces rechazar H₀

Tabla 6. 3

PRUEBA DE CORRELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y EFICACIA DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CORRELACIÓN		EFICACIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CLIMA LABORAL	Coefficiente de correlación	,780**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	83

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general; existiendo una correlación positiva significativa al 0.01 de significancia entre el clima laboral y la eficacia del personal administrativo. (0.780).

c. Hipótesis 3

H₁: “El desarrollo en el crecimiento profesional incide en la productividad del trabajador”

H₀: “El desarrollo en el crecimiento profesional no incide en la productividad del trabajador”.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p < 0.05$, entonces rechazar H₀.

Tabla 6. 4

PRUEBA DE CORRELACIÓN ENTRE CRECIMIENTO PROFESIONAL Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

CORRELACIÓN		PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR
CRECIMIENTO PROFESIONAL	Coefficiente de correlación	,741**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	83

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general; existiendo una correlación positiva fuerte al 0.01 de significancia entre la motivación del personal administrativo y desempeño laboral (0.863).

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

En la tesis de Larico (2014), muestran que hay existencia de vinculación entre los factores de motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades, entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral de los trabajadores. Así como también una

vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. En consecuencia, se obtuvo resultados semejantes con la presente investigación.

En el estudio realizado por Chirito y Raymundo (2015), indican que es importante que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos. En el Banco Interbank, la toma de decisiones está siendo usada por los jefes de los subordinados, permitiendo que los subordinados también aporten sus ideas y/o soluciones antes los problemas que pueda enfrentar la institución; se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas. Por esta razón esta investigación considera importante los indicadores de reconocimiento, clima laboral y crecimiento profesional para que desarrollen un buen desempeño y logren así las metas.

En la tesis de Zavala (2014) se identificaron 13 subfactores que permiten englobar los diferentes aspectos que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados: trabajo y recursos, trabajo en equipo y valores morales, trabajo y toma de

decisiones, dirección y gestión de la compensación, capacitación profesional, compañerismo, logro y estabilidad laboral, progreso y reconocimiento, cantidad de trabajo y condiciones ambientales, autoridad y trato personal. Así mismo, el mantener a los colaboradores motivados y satisfechos permitirá a la organización generar mejores resultados en la eficiencia y eficacia tanto de empleados como de la empresa en general. Coincidiendo con esta investigación.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

1. Evaluada la hipótesis general a través del coeficiente de correlación de Spearman con un 95% de confianza se comprobó que la motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, (SAT), Lima, Perú, en el año 2017.
2. Evaluada la primera hipótesis específica a través del coeficiente de correlación de Spearman con un 95% de confianza, se demostró que existe una relación moderada entre el reconocimiento al trabajador y la eficiencia del personal administrativo.
3. Evaluada la segunda hipótesis específica a través del coeficiente de correlación de Spearman con un 95% de confianza, se demostró que existe una relación moderada entre el clima laboral y la eficacia del personal administrativo.
4. Evaluada la tercera hipótesis específica a través del coeficiente de correlación de Spearman con un 95% de confianza, se demostró que existe una relación moderada entre el desarrollo en el crecimiento profesional y la productividad del trabajador.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

1. La institución para poder lograr los objetivos de la Gerencia de Gestión de Cobranza, el responsable deberá iniciar acciones de reconocimiento al personal administrativo de dicha área, a través del feedback, programas de capacitación del jefe, programas de inducción al nuevo colaborador y recreaciones al personal y sus familiares, de esta manera se logrará la identificación al iniciar programas de incentivo y reconocimiento al personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza.
2. La Gerencia de Gestión de Cobranza debería realizar una reestructuración de su organigrama y su Manual de Organización y Funciones, asimismo establecer programas mensuales de feedback, para poder corregir los déficits de los trabajadores, todo ello es necesario para evitar la sobrecarga laboral de los trabajadores y que estos puedan aportar ideas que beneficien a su área para lograr el plan trazado.
3. La Gerencia de Gestión de Cobranza debería de solicitar la asignación de presupuesto en la partida correspondiente a la adquisición de nuevos equipos ya que no existe una renovación de los ellos desde hace aproximadamente 10 años y en consecuencia son lentos lo que origina un retraso en el desarrollo de sus funciones;

debido a la sobrecarga laboral se ha incrementado el personal lo que origina que espacio se reduzca y cause incomodidad para trabajar ya que no se cumple con la ergonomía para ello se recomienda considerar la compra de un nuevo inmueble que cubra las expectativas de comodidad para realizar las funciones encomendadas según la política de recaudación, de esta manera se potenciará la eficacia del personal administrativo.

4. Considerar una política de Capacitación y formación al personal de forma trimestral, esta capacitación debería estar enfocada en las necesidades de los puestos de cada área de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima, así como también fomentar la cultura de ascenso o línea de carrera mediante concursos públicos, estas actividades manera permitiría en el personal administrativo incrementar la productividad del trabajador ya que obtendría mayor conocimientos e incentivo por la superación que se le brinda.

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. . (2015). *Dirección Estratégica de RRHH: Gestión por Competencias*. . Argentina: Editorial Granica S.A. Tercera Edición.

Castilla, L. (2013 . Manual práctico de estadística para las ciencias de la salud. (1° Ed.).México: Trillas

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. . México : Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Chirito Maguiña, E.; Raymundo Vargas S. . (2015). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014. . *Tesis de titulación*. . Huacho , Perú: Universidad Nacional "José Faustino Sánchez Carrión".

Danhke, G.L. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: McGraw Hill.

Desler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. La Florida: Ed. Pearson, 5° edición.

Enríquez Loredo, P. (Mayo de 2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México. *Tesis para el grado de Maestría en Administración*. México, México: Universidad de Montemorelos.

- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Ed. Mc Graw Hill, 5° edición.
- Koontz, H.; Weirich, H.; Cannice, M. (2010). *Administración, una perspectiva global empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Larico Apaza, R. (2014). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014. *Tesis de Maestría*. Juliaca, Perú: Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” .
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Editorial Mc Hill.
- Olibva Estrada, E. (2017). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera Lima - Perú 2015. *Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública*. Lima, Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (4ª Edición revisada y actualizada)*. España: Ed. Desic.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. México: Mc Graw Hill, 5° edición.
- Robbins S.; Coulter M. (2014). *Administración (12° ed.)*. México: Pearson.
- Servicio de Administración Tributaria. (2017). SAT. Obtenido de <https://www.sat.gob.pe>

Skinner, B.F. (1971). *Ciencia y Conducta Humana*. Barcelona: Ed.

Fontanella

Sum Mazariegos, M. (Marzo de 2015). Motivación y Desempeño Laboral con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. *Tesis para optar el título de Lic. en Psicología Industrial* . Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Velásquez, R. . (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Editorial Pretince Hall.

Werther W. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México:Ed. Mc Graw Hill.

Werther, W.; Davis, K.; . (2014). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. . México: Editorial Mc Graw Hill.

Zavala Fernández, O. (2014). Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. *Tesis de maestría*. México D.F., México: Ed. Instituto Politécnico Nacional.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Motivación del personal administrativo y desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017.

AUTORES: Álvarez Mamani Martha, Manrique Estravides Cindy Valeria, Pastor Gamarra, Lucía Judith

PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué modo la motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017?</p>	<p>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</p> <p>Metodológicamente se ha diseñado instrumentos que permitirán conocer las opiniones acerca de la motivación del personal administrativo y el desempeño laboral, los mismos, serán dotados de objetividad, validez y confiabilidad a fin de posibilitar su uso en investigaciones futuras.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cómo la motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La motivación del personal administrativo incide en el desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Lima, Perú, 2017</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X: Motivación del personal administrativo.</p> <p>Indicadores X₁:Reconocimiento en el trabajo X₂: Clima Laboral X₃:Crecimiento profesional</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Aplicada</p> <p>NIVEL</p> <p>No experimental</p> <p>MÉTODO</p> <p>Transeccional</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>Transeccional descriptivo – correlacional.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>P1 ¿De qué modo el reconocimiento al trabajador permite lograr la eficiencia en el desempeño laboral?</p> <p>P2 ¿De qué forma el clima laboral contribuye en la eficacia de las funciones para lograr un buen desempeño laboral?</p> <p>P3 ¿En qué medida el crecimiento profesional del personal administrativo permite lograr la productividad para alcanzar un buen desempeño laboral?</p>	<p>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</p> <p>Teóricamente se aportará evidencia a los supuestos teóricos propuestos por Wilson Werther, Keith Davis y Bertha Madrigal, quienes aportarán una serie de reflexiones importantes acerca de las variables en estudio, motivación del personal administrativo y desempeño laboral.</p> <p>JUSTIFICACIÓN SOCIAL</p> <p>Socialmente se propone mejoras y recomendaciones a la Gerencia de Gestión de Cobranza en relación a la motivación del trabajador para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo. De esta manera se verán beneficiados en primer lugar los 112 colaboradores de la Gerencia de Gestión de Cobranza, en segundo lugar los administrados, porque mejorará la percepción de calidad del servicio brindado por el personal administrativo, ya que podrá ser mejor orientado y de esta manera se logrará con las metas de recaudación tributaria; a través de un excelente servicio.</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>O1. Establecer de qué modo el reconocimiento al trabajador incide en la eficiencia en el desempeño laboral.</p> <p>O2. Demostrar de qué forma el clima laboral incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo.</p> <p>O3. Analizar en qué medida el crecimiento profesional del personal administrativo incide en la productividad del trabajador.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H₁:“El reconocimiento al trabajador incide en la eficiencia en el desempeño laboral”.</p> <p>H₂: “El clima laboral incide en la eficacia de las funciones del personal administrativo”.</p> <p>H₃:”El desarrollo en el crecimiento profesional del personal administrativo incide en la lograr la productividad del trabajador”.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Y: Desempeño laboral.</p> <p>Indicadores Y₁: Eficiencia en el desempeño laboral. Y₂: Eficacia de las funciones del personal administrativo. Y₃: Productividad del trabajador.</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>Población</p> <p>Personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT). Total: 105</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra representa un porcentaje del personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT). Total: 83</p> <p>Instrumentos</p> <p>Encuesta: Cuestionario Escala de Likert SPSS Version 22.0</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCALA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT), LIMA, PERÚ, 2017

SEXO F

SEXO M

Tipo de Contrato:

CAS:

Planilla:

Rango de edad:

18 a 25 años

36 a 45 años

26 a 35 años

46 a más

Responder con sinceridad a las siguientes preguntas, lea cuidadosamente y coloque una X a una sola alternativa, la mayor refleje su decisión para usted. Conteste todas las preguntas. No hay buena ni mala.

Escala:

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

**INSTRUMENTO PARA MEDIR: MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA
DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA, PERÚ,
2017**

N°	ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
INDICADOR: RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR						
01	Percibe que en su área se realizan esfuerzos por mejorar el nivel salarial de los trabajadores.					
02	Considera que recibe compensaciones y reconocimientos de carácter económico en relación a su desempeño laboral.					
03	Considera que el sueldo es justo en relación al desarrollo y esfuerzo de sus funciones					
INDICADOR: CLIMA LABORAL						
04	Su jefe procura de que los materiales y equipos sean los suficientes para el óptimo desarrollo de sus funciones.					
05	Su jefe inmediato realiza las gestiones para que el espacio sea el adecuado para el desarrollo de sus funciones.					
06	Su jefe inmediato le asigna nuevas funciones.					
INDICADOR: CRECIMIENTO PROFESIONAL						
07	Considera que la institución le brinda oportunidad de formación y capacitación de manera continua.					
08	Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.					
09	Considera que su área ofrece oportunidad de mejora y ascenso.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN
DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
DE LIMA (SAT), PERÚ, 2017

SEXO F

SEXO M

Tipo de Contrato:

CAS:

Planilla:

Rango de edad:

18 a 25 años

36 a 45 años

26 a 35 años

46 a más

Responder con sinceridad a las siguientes preguntas, lea cuidadosamente y coloque una X a una sola alternativa, la mayor refleje su decisión para usted. Conteste todas las preguntas. No hay buena ni mala.

Escala:

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

**INSTRUMENTO PARA MEDIR: DESEMPEÑO LABORAL DE LA
GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT), LIMA, PERÚ, 2017.**

N°	ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
INDICADOR: EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO						
1	Trabajaría tiempo extra para terminar su trabajo aunque no sea reconocido por su jefe					
2	Cuando existe sobrecarga laboral puede cumplir con los objetivos trazados					
3	Considera que sus compañeros aportan ideas o soluciones que benefician a su área para lograr el plan trazado					
INDICADOR: EFICACIA DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO						
4	Planifica y coordina su propio trabajo en función a su actual procedimiento					
5	Existe retroalimentación en los últimos periodos que permita cumplir con las metas de recaudación					
6	Tengo conocimiento y dominio de las funciones de mis compañeros para poder rendir mas					
INDICADOR: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR						
7	Siente que las técnicas y métodos que se utilizan en su área están orientadas a simplificar los procedimientos.					
8	Su trabajo lo ejecuta con claridad					
9	Usted posee una alta calidad de compromiso y habilidades para dar soluciones cotidianas en su trabajo					

MATRIZ DE ELABORACIÓN DE ÍTEMS

TÍTULO: Motivación del personal administrativo y desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, (SAT), Lima, Perú, 2017

AUTORES: Álvarez Mamani Martha, Manrique Estravides Cindy Valeria, Pastor Gamarra Lucía Judith

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<p>X: Motivación del personal administrativo DC: La motivación consiste en aquellos procesos que inciden en tres elementos fundamentales, la dirección, energía y persistencia del esfuerzo que efectúa un empleado para lograr un determinado objetivo, y metas de la institución. DO: La motivación consiste en aquellos procesos que inciden en tres elementos fundamentales, la dirección, energía y persistencia del esfuerzo que efectúa un empleado para lograr un determinado objetivo, y metas de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT).</p>	X ₁ Reconocimiento al trabajador	1. Percibe que en su área se realizan esfuerzos por mejorar el nivel salarial de los trabajadores.	25% (3 Ítems)	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Ordinal	ESCALA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
		2. Considera que recibe compensaciones y reconocimientos de carácter económico en relación a su desempeño laboral.	25% (3 Ítems)			
		3. Considera que el sueldo es justo en relación al desarrollo y esfuerzo de sus funciones.				
	X ₂ Clima Laboral	1. Su jefe procura de que los materiales y equipos sean los suficientes para el óptimo desarrollo de sus funciones.	25% (3 Ítems)	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre		
		2. Su jefe inmediato realiza las gestiones para que el espacio sea el adecuado para el desarrollo de sus funciones.				
		3. Su jefe inmediato le asigna nuevas funciones.				

<p>X: Motivación del personal administrativo DC: La motivación consiste en aquellos procesos que inciden en tres elementos fundamentales, la dirección, energía y persistencia del esfuerzo que efectúa un empleado para lograr un determinado objetivo, y metas de la institución. DO: La motivación consiste en aquellos procesos que inciden en tres elementos fundamentales, la dirección, energía y persistencia del esfuerzo que efectúa un empleado para lograr un determinado objetivo, y metas de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT).</p>	<p>X₃ Crecimiento Laboral</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera que la institución le brinda oportunidad de formación y capacitación de manera continua. 2. Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. 3. Considera que su área ofrece oportunidad de mejora y ascenso. 			<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>
---	---	--	--	--	----------------	--

MATRIZ DE ELABORACIÓN DE ÍTEMS

TÍTULO: Motivación del personal administrativo y desempeño laboral de la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria, (SAT), Lima, Perú, 2017

AUTORES: Álvarez Mamani Martha, Manrique Estravides Cindy Valeria, Pastor Gamarra Lucía Judith

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Y: Desempeño Laboral DC: Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. DO: Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).	Y₁ Eficiencia del personal administrativo	<ol style="list-style-type: none"> Trabajaría tiempo extra para terminar su trabajo aunque no sea reconocido por su jefe. Cuando existe sobrecarga laboral usted puede cumplir con los objetivos trazados. Considera que sus compañeros aportan ideas o soluciones que benefician a su área para lograr el plan trazado 	25% (3 Ítems)	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Ordinal	ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL
	Y₂ Eficacia del personal administrativo	<ol style="list-style-type: none"> Planifica y coordina su propio trabajo en función a su actual procedimiento. Existe retroalimentación en los últimos 	25% (3 Ítems)			

<p>Y₁: Desempeño Laboral DC: Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. DO: Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).</p>	<p>Y₃ Productividad del trabajador</p>	<p>periodos que permita cumplir con las metas de recaudación</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Tengo conocimiento y dominio de las funciones de mis compañeros para rendir más. 1. Siente que las técnicas y métodos que se utilizan en su área están orientadas a simplificar los procedimientos 2. Su trabajo lo ejecuta con calidad. 3. Usted posee una alta calidad de compromiso y habilidades para dar soluciones cotidianas en su trabajo. 	<p>25% (3 ítems)</p>	<p>1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL</p>
--	--	---	--------------------------	---	----------------	---

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

DIRIGIDO: Al personal administrativo de la Gerencia de Gestión de Cobranzas

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN:.....

PERSONA COORDINAR: Srta. Martha Álvarez Mamani

CURSOS A CAPACITAR:

CURSOS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	RESULTADO ESPERADO	DURACIÓN	FACILITADOR	APOYO DIDÁCTICO	HORARIO	PRESUPUESTO
Espíritu Emprendedor y Liderazgo	Incentivar y motivar las ideas en su negocio empresarial.	Tu propia empresa. Cualidades para ser empresario. Barrera para lograr el éxito. Calidad en el negocio.	Conocerán ideas de como mejorar su negocio a través de su persona.	02 horas	Lic. José Reyes	Pizarra Plumones Papelógrafos Separatas	16:00 a 18:00	S/.200.00
Herramienta de Gestión Administrativa								
Marketing en los Negocios								