



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Percepción del clima organizacional según los trabajadores de  
una entidad de administración tributaria, Lima 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Borja Cuadros, Giovanna Claudia (orcid.org/0000-0001-9178-8996)

**ASESORA:**

Dra. Ancaya Martinez, Maria Del Carmen Emilia (orcid.org/0000-0003-4204-1321)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

A mi madre, quien en vida siempre estuvo a mi lado para darme un consejo y una palabra de aliento.

A mis hijas por darle razón a mi vida y a mi esposo por su apoyarme y alentarme para la conclusión de mi tesis.

### **Agradecimiento**

A todas las personas que colaboraron y me apoyaron para el desarrollo de la presente investigación.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	13
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización .....	13
3.3. Escenario de estudio .....	13
3.4. Participantes .....	14
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	14
3.6. Procedimientos .....	15
3.7. Rigor científico .....	15
3.8. Método de análisis de datos .....	16
3.9. Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	18
V. CONCLUSIONES .....	29
VI. RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS .....	40

## Índice de tablas

Tabla 1 Entrevistados y experiencia laboral .....	14
Tabla 2 Objetivo 1: Involucramiento laboral .....	18
Tabla 3 Objetivo 2: Realización personal .....	19
Tabla 4 Objetivo 3: Condiciones laborales .....	21
Tabla 5 Objetivo 4: Comunicación.....	23
Tabla 6 Objetivo 5: Supervisión.....	24

## Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022. La metodología empleada fue del tipo básica, con enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo, fenomenológico; dado que se buscó obtener la máxima comprensión del fenómeno.

Los participantes fueron los trabajadores de una entidad de administración tributaria en la ciudad de Lima, a quienes se les aplicó la técnica de recolección de datos a través de la entrevista.

Los resultados brindaron un mejor diagnóstico del clima organizacional concluyendo que la percepción era desfavorable y se observó la necesidad de aplicar nuevos mecanismos que conlleven a la mejora del clima organizacional existente.

**Palabras clave:** Clima organizacional, involucramiento laboral, condiciones laborales.

## **Abstract**

The objective of the research was to analyze how the workers of a tax administration entity in Lima perceive the organizational environment in the year 2022.

The methodology used was of the basic type, with a qualitative approach, with a descriptive, phenomenological design; since it was sought to obtain the maximum understanding of the phenomenon.

The participants were workers of a tax administration entity in Lima city, to whom the data collection technique was applied through the interview.

The results provided a better diagnosis of the organizational environment, concluding that the perception was unfavorable and the need to apply mechanism that lead to the improvement of the existing organizational environment was observed.

**Keywords:** Organizational environment, labor involvement, working conditions.

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años existe una corriente que manifiesta que el recurso humano es muy importante en las organizaciones y por ello se le debe dotar de un entorno adecuado, debido a que representan un activo importante para las organizaciones; por lo cual, al contar con un ambiente agradable, los colaboradores contribuirán al logro de las objetivos y metas trazadas.

Este ambiente agradable al que nos referimos es el llamado clima organizacional o clima laboral; y el que en un estudio González et al. (2021) mencionan que a nivel latinoamericano el sector público como privado considera el clima organizacional como las emociones percibidas por el trabajador en su ámbito laboral, asimismo citan a Domínguez, Ramirez y García (2013) quienes refieren la importancia del estudio del clima laboral para la implementación de programas que permitan condiciones favorables para los trabajadores.

Asimismo, Putter (2010) citado en Murrieta et al. (2019) manifestó que el clima organizacional permite que las organizaciones funcionen mejor influyendo ello en la rentabilidad, en el crecimiento y en la productividad de los empleados. Así también, permite predecir la rotación de éstos, por la existencia de un clima desfavorable en la organización la cual en muchos casos se relaciona con la incomodidad con el equipo de trabajo, la baja comunicación, un ambiente tenso, motivación disminuida, falta de liderazgo y en consecuencia una baja en la calidad de trabajo.

Debido a los cambios en los últimos años en el sector público se ha dado énfasis al factor humano, considerándolo como un elemento importante hacia el cual deben orientarse las políticas administrativas. Los empleados se enfrentan a retos y exigencias más altas en términos laborales, lo que repercute en el bienestar de los trabajadores (Pecino et al., 2019).

En un estudio realizado por Organización internacional del trabajo (OIT) y Eurofound (2019) respecto a la calidad de empleo de aproximadamente mil doscientos millones de trabajadores en el mundo, señalaron que existen evidentes diferencias en cuanto a las horas de trabajo; en países de la Unión Europea casi un sexto de los trabajadores, laboran más de cuarenta y ocho horas a la semana y en otros países como Turquía, República de Corea y Chile el cincuenta por ciento;

así también respecto a la capacitación, indican que las personas con menor nivel de instrucción independientemente del país tienen menor posibilidad de mejorar sus habilidades; esto es entre un 72 y 84% en la Unión Europea, Estados Unidos y Uruguay, en menor proporción en la China.

Asimismo, se pudo determinar que las mujeres en todos los países incluidos en el estudio reciben un menor salario que los hombres; también hacen alusión a los trabajadores objeto de maltratos, desempeño de los directivos e inseguridad laboral lo cual es extensiva a todos los países y un treinta por ciento de los trabajadores señalan contar con un empleo sin posibilidades de desarrollo profesional.

En una publicación de IP Noticias (2021), según estudios realizados por el centro de estudios económicos Fundación Getulio Vargas a nivel internacional el clima laboral ha tenido una mejora en América Latina concluyendo que el índice de Clima económico de América Latina en el tercer trimestre del 2021 fue de 99.7%, encabezado por Paraguay, y en cuarto lugar se encuentra Perú.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) refirió que el desempleo en el primer trimestre del año 2022 en Lima Metropolitana fue del 9,4%, mientras que en los tres años anteriores la tasa osciló entre el 15,3% y 8,2% en el primer trimestre de dichos años. Aún con las cifras señaladas por el INEI, el tema del clima organizacional es de gran importancia para la permanencia de los trabajadores en un empleo, así lo comentó el diario Gestión (2018) respecto a una encuesta realizada por la empresa Aptitus; en la que señaló que el 86% de los trabajadores estaban dispuestos a renunciar a sus empleos por un mal clima laboral, el 81% que el clima laboral era de importancia para el desempeño de sus funciones y para el 19% de los encuestados le era indiferente.

Hoy en día se consideran competitivas aquellas empresas cuya prioridad es generar un ambiente de trabajo en el que las personas se sienten comprometidas con la organización y se vean favorecidas las relaciones interpersonales entre los trabajadores todo ello basado en la confianza.

El presente estudio se realizó en una entidad de administración tributaria en la ciudad de Lima, la cual cuenta entre sus colaboradores con personal que labora desde hace muchos años, así como personal con ingreso más reciente, con diferentes funciones y pertenecientes a diferentes realidades laborales en cuanto

regímenes laborales; predominando el régimen del decreto legislativo N° 728 Ley de Productividad y competitividad laboral (Régimen 728) y el decreto legislativo N° 1057 Contratación administrativa de servicios (CAS), así como con diferentes beneficios, niveles remunerativos entre otros, lo cual conlleva a comparaciones que repercuten en el clima organizacional y que requieran una mejora continua.

En este sentido se planteó el problema general siguiente: ¿De qué manera perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?

En lo teórico, el estudio se justifica, porque considera las diferentes teorías y fundamentaciones en referencia al clima organizacional de los colaboradores.

En lo práctico, el estudio permitió analizar la percepción del clima organizacional en una entidad de administración tributaria y de este modo contribuir en la medida de lo posible en beneficio de la institución, de los colaboradores y del cumplimiento de los objetivos, así como en la atención de los clientes externos e internos. Con el resultado obtenido se podrán establecer medidas que permitan de ser el caso, una mejora en el clima organizacional en beneficio de los colaboradores

En lo metodológico, el estudio se justifica en el enfoque cualitativo que nos permitió analizar las categorías: involucramiento laboral, realización personal, condiciones laborales, comunicación y supervisión del clima organizacional y nos amparamos en una entrevista semiestructurada que nos permitió un análisis del problema en estudio.

Por lo expuesto se consideró como objetivo general del estudio, analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022.

Como objetivos específicos se plantearon: a) Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022; b) Analizar cómo perciben la realización personal los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022; c) Analizar cómo perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022; d) Analizar cómo perciben la comunicación los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022 y e) Analizar cómo perciben la supervisión los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta estudios previos a nivel internacional como nivel nacional que se relacionan con el tema en estudio con el fin de una mejor comprensión del problema, por lo que se hace mención de los antecedentes de mayor relevancia.

A nivel internacional, Perdomo (2021) en Colombia efectuó un estudio con el objeto de describir la percepción de la calidad de vida laboral de un grupo de docentes y catedráticos, obteniéndose como resultado que la motivación, la satisfacción y el compromiso estaban asociados a la apreciación de la calidad de vida laboral; concluyéndose que se debe recomendar la implementación de planes de mejora y políticas de mejora de la calidad de vida laboral de los docentes.

Brakke (2021) en Eindhoven en los Países Bajos realizó un estudio de la percepción de los empleados respecto a la cultura organizacional y su relación con el compromiso, el comportamiento y la rotación del personal. Los resultados indicaron que el mayor nivel de compromiso de los empleados se traduce en un mayor compromiso afectivo hacia la organización y menor intención de renunciar a ésta; asimismo el bienestar, la innovación, la flexibilidad, así como los objetivos influyen en forma positiva en el comportamiento de los trabajadores, los cuales describieron que la cultura de la organización estaba orientada a los resultados, más que al proceso.

Sajed (2020) en Afganistán, realizó un estudio cuyo objetivo fue analizar la percepción de los colaboradores de una organización no gubernamental respecto al clima organizacional y su nivel de satisfacción, así como determinar si el clima organizacional afectaba el compromiso de los colaboradores; concluyendo que para el éxito de la organización era necesario tomar medidas correctivas para mejorar el clima organizacional.

En Kenia, Mbugua (2020) efectuó un estudio respecto a la influencia del ambiente laboral en el compromiso de los trabajadores del gobierno central, obteniendo como resultado que el ambiente laboral, incluyendo la infraestructura influye en el nivel de compromiso de los trabajadores y que la flexibilidad no tiene una influencia significativa.

En Quito, Ecuador; Santamaría (2020) realizó un estudio con el objeto de analizar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en una empresa de comercialización y mantenimiento de equipos de oficina; concluyendo que si existió incidencia, lo que se manifestó en el comportamiento de los trabajadores con la falta de compromiso, motivación, incumplimiento de estándares de calidad, desconfianza para trabajar en equipo, así como sentimiento de trato injusto.

En Irán, Rezaee et al. (2020) realizaron un estudio con el fin de explorar la contribución del clima organizacional a la satisfacción laboral de los profesores de lengua extranjera; revelándose que el clima laboral afectaba en forma negativa la satisfacción laboral de los docentes debido a la carga laboral, la falta de autonomía, toma de decisiones, liderazgo y relaciones interpersonales.

En Malasia, Estherwene et al. (2020) realizaron una investigación de los efectos del liderazgo en el clima organizacional de una agencia gubernamental; determinándose un estilo inadecuado de liderazgo, con exceso de reglas; que destruyó la confianza con los empleados, por lo que no serían capaces de realizar una buena administración, mantener la calidad del servicio y lograr el cumplimiento de metas.

Por su partes Arroyave y Ospina (2019) realizaron en Colombia un estudio con el objetivo de conocer los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción de los trabajadores para el logro de las metas organizacionales; considerando para el estudio a los trabajadores de un fondo de empleados; concluyendo que, la satisfacción laboral es importante para las organizaciones y los trabajadores, pues cuando éstos perciben que su trabajo es valorado y las condiciones laborales son las deseadas, perseveran para mantener el reconocimiento; cuanto más satisfecho se encuentre el trabajador mayor será el vínculo con la organización y la posibilidad de alcanzar los objetivos.

En Camerún, Alonjang (2019) llevó a cabo un estudio respecto al impacto del ambiente de trabajo en los empleados; el objetivo del estudio fue analizar el efecto del ambiente laboral en el desempeño de los trabajadores de una institución financiera; la conclusión del estudio fue que la formación y desarrollo permiten que el trabajador progrese, lo que posibilita que asuma nuevas responsabilidades y roles en la organización, además el fomentar una buena relación entre los

trabajadores y la gerencia, así como facilitar equipo de trabajo genera un aumento en la productividad y reducción de las quejas por parte de los trabajadores.

Asimismo, Moreno y Pérez(2018) en Colombia realizaron un estudio para analizar la incidencia de relaciones interpersonales en el clima laboral de los trabajadores de una universidad y de este modo según los resultados mejorar el desempeño de los trabajadores; concluyendo que la comunicación incide directamente en el clima laboral, lo cual se determinó por el grado de amistad, trabajo en equipo y ayuda mutua de las personas evaluadas; los cuales manifestaron que se sentían motivados; además entre los aspectos a mejorar, refieren las condiciones ambientales para el desarrollo de su trabajo, así como la falta de autonomía.

A nivel nacional; Castillo (2021) realizó una investigación en una institución educativa con el fin de analizar el clima laboral en la mejora de la gestión pedagógica, concluyendo que los docentes sienten reconocida su labor a través del agradecimiento y respeto de la comunidad educativa, lo que repercute en su trabajo en beneficio de los estudiantes.

Saenz (2021) realizó un estudio cuyo objetivo fue describir el compromiso organizacional en la DEMUNA, los resultados revelaron que existe un alto compromiso afectivo, concluyendo que los trabajadores se encuentran identificados con la institución y que manifiestan un alto cumplimiento de las directivas y lealtad hacia entidad.

Del mismo modo Villafuerte (2020) realizó un estudio cuyo objetivo fue analizar el ambiente laboral y la productividad de una entidad pública, concluyendo que existe un mal clima organizacional lo que se refleja en la falta de identificación del personal con la entidad, motivación, respeto entre los compañeros e inexistencia de liderazgo, lo que trae como consecuencia baja productividad, ineficiencia en las labores encomendadas e incumplimiento de metas.

Así también Clemente (2020) realizó un estudio cuyo objeto fue analizar la gestión administrativa de una universidad nacional y su efecto en la identidad organizacional de los trabajadores administrativos, concluyéndose que es necesaria una buena gestión administrativa para una fuerte identidad organizacional.

Asimismo, Pinedo y Delgado (2020) realizaron una investigación con el objetivo de conocer la influencia del clima organizacional en los trabajadores de las entidades públicas, concluyendo que debe mejorarse las remuneraciones o la carga laboral pues estos factores influyen en el desempeño de los trabajadores, debido a ello las políticas de las organizaciones debe considerar las condiciones que brindan a los trabajadores para ser competitivos y optimizar las insituciones.

Bravo (2019) realizó un estudio para determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores de una entidad pública en la ciudad de Chiclayo, concluyendo que los trabajadores no se encuentran satisfechos con las remuneraciones, promociones, el reconocimiento y las condiciones de trabajo, así como con la infraestructura y las políticas administrativas inestables para los colaboradores de la organización.

Chero (2019) efectuó una investigación con el objeto de establecer estrategias que pueda aplicar el director de una institución educativa para el fortalecimiento del clima organizacional, concluyendo que la planificación en base a los lineamientos de la entidad, la distribución de responsabilidades y el trabajo compartido es la mejor estrategia para un buen clima organizacional.

Por su parte Lozano (2019) realizó un estudio sobre el desempeño laboral de los trabajadores en un empresa farmacéutica, cuyo objetivo fue describir como se presentaba el clima organizacional en el desempeño del equipo de comercialización; concluyendo que el clima organizacional era positivo y venía mejorando con los cambios realizados, aunque aún los trabajadores presentaban un cierto nivel de insatisfacción respecto a la categoría recompensa, debido al sistema variable de comisiones en sus remuneraciones.

Además Charry (2018) realizó un artículo cuya motivación fue, que en gran parte de las instituciones del sector público existe una baja percepción del clima organizacional, así como deficiente comunicación interna; por lo cual el objeto fue establecer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. De los resultados del estudio, se concluyó que la percepción del clima organizacional era desfavorable y que la comunicación interna era ineficaz.

Finalmente Espinoza (2018) realizó una investigación con el objeto de determinar si el clima organizacional era predictor del desempeño de los docentes en los centros de educación inicial. Los resultados obtenidos mostraron que el clima

laboral percibido no era positivo y que los centros educativos necesitaban de directores preocupados por los profesionales a su cargo.

El clima organizacional presenta algunas bases teóricas entre las que destacan la teoría de Likert (1968) que estableció que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Brunet, 1997, p.28).

La teoría de Likert presenta tres variables que influyen en la óptica del clima y que definen las características de una organización que son: las variables causales, que indican el sentido en que evoluciona la organización; variables intermedias, miden el estado interno de la empresa considerando los aspectos de comunicación, rendimiento, motivación y toma de decisiones y las variables finales, que son el efecto de las variables causales e intermedias tales como la pérdida, ganancia y productividad (Rodríguez, 2016).

Para Brunet (1997) la teoría del Clima organizacional o de los Sistemas de organización de Rensis Likert fue una de las más completas. Asimismo, señaló que la interacción de los sistemas o variables dieron como resultado dos tipos de clima organizacional y subsistemas: Clima de tipo autoritario, que se subdivide en Sistema I – Autoritarismo explotador y Sistema II – Autoritarismo paternalista y Clima de tipo participativo que se subdivide en Sistema III – Consultivo y Sistema IV – Participación en grupo.

En el Sistema I – Autoritarismo explotador; la dirección no confía en los trabajadores y las decisiones se toman en la cabeza de la organización y las distribuyen en forma descendente. La interacción entre los empleados y los colaboradores es en base a la desconfianza y el miedo.

Sistema II – Autoritarismo paternalista; en éste las decisiones son tomadas por los jefes y algunas veces en escalas inferiores, para motivar a los trabajadores hay castigos y recompensas.

Sistema III – Consultivo; la dirección confía en los trabajadores y las decisiones se toman en la cabeza y a veces en los niveles inferiores, para motivar a los trabajadores utilizan castigos ocasionales y recompensas; la administración se realiza en base a objetivos y se percibe un ambiente dinámico.

Sistema IV – Participación en grupo; la dirección confía plenamente en los trabajadores y la comunicación es ascendente, descendente y lateral. Los empleados están motivados, su participación por el establecimiento de objetivos y por la evaluación es en base al cumplimiento de los objetivos; en este sistema existe confianza y amistad entre los subordinados y superiores.

El sistema I y II, corresponde a un clima cerrado el mismo que caracteriza a una burocracia y el sistema III y IV, corresponden a un clima abierto característico de una organización dinámica que procura bienestar a sus miembros.

En la teoría de Litwin y Stringer del año 1968, el clima organizacional es un conjunto de características del ambiente de laboral, que pueden percibir directa o indirectamente los trabajadores que se desarrollan en él y que afecta su motivación y comportamiento; consideraron el clima laboral como lo perciben los miembros de la organización, es decir una medición perceptual de éste.

Esta teoría trató de explicar los aspectos importantes del comportamiento de las personas que trabajan, a través de los conceptos motivación y clima. Litwin y Stringer consideraron nueve dimensiones para explicar el clima existente en una organización estas son: a) Estructura; se refiere a la forma como perciben las obligaciones, las reglas y políticas de la organización. b) Apoyo; referido al sentimiento de equipo para el cumplimiento de los objetivos. c) Responsabilidad; referido al sentimiento de autonomía de los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. d) Recompensa; equidad en la remuneración por un buen trabajo, no solo se refiere a un incentivo monetario, sino a aquel que motive al colaborador a un mejor desempeño de sus labores. e) Calidez; como se percibe el ambiente laboral y las relaciones entre los colaboradores y de estos con los jefes. f) Riesgo; referido a como los trabajadores perciben los retos y riesgos que se presentan en el trabajo y como estos son asumidos para el logro de los objetivos. g) Conflicto; referido a las reacciones de los colaboradores ante una situación de crisis. h) Estándares de desempeño; es la forma como perciben los trabajadores las exigencias de la entidad respecto al rendimiento laboral. i) Identidad; este es un elemento importante pues indica cuan involucrados con los objetivos y orgullosos se encuentran los trabajadores de pertenecer a una organización (Acosta y Venegas, 2010).

Teoría de Pritchard y Karasick del año 1973, señaló que el estudio se basa en once dimensiones: remuneración, autonomía, rendimiento, conflicto y

cooperación, relaciones sociales, estructura, estatus, motivación, flexibilidad e innovación (Roa, 2004).

Palma (2004) evaluó el nivel de percepción del clima laboral desde el punto de vista del trabajador, para lo cual se basó en la teoría de Litwin y Stringer y consideró que las estructuras y factores del sistema originan un clima laboral basado en las percepciones de aquellos que comparten un mismo ambiente de labores. Su estudio consideró cinco factores del clima organizacional como son: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, condiciones laborales y comunicación.

El clima organizacional es definido por Chiavenato (2011) como el ambiente interno entre los miembros de una organización y que están íntimamente relacionados por el nivel de motivación existente. Esta motivación a la que aludió se refiere a la estimulación entre los integrantes de la organización, pudiendo ser favorable cuando las necesidades son satisfechas y desfavorable cuando ven frustradas sus necesidades por lo que se puede decir que, el estado motivacional de las personas se ve influido por el clima organizacional.

Esquivel et al. (2020) señaló que la definición de clima organizacional varía de acuerdo con el investigador e indicó que el individuo se comportará dependiendo de la situación, por lo que no depende solamente de su personalidad sino también de cómo se siente en el ambiente de trabajo. El clima es importante para la evolución de la organización; por lo que los gerentes deben evaluar y comprender cómo los empleados ven el clima organizacional, así como los factores que influyen en ellos y de este modo podrá planificar como mejorar la productividad, el comportamiento de sus empleados y la calidad de trabajo.

Soto (2018) citado por Mora (2021) consideró que el entorno organizacional se refiere a las relaciones entre los grupos de interés en una entidad y que conforman el entorno en donde los empleados realizan sus actividades.

Mendez (2006) citado por Garcia (2009) definió el clima organizacional como el resultado de procesos de interacción social que establecen las personas y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también; de su entorno interno.

Shneider y Barbera (2014) citado por Nasser y Hossein (2018) definen el clima organizacional como la percepción de un empleado y de lo que la

organización puede lograr en lo que corresponde a términos de comportamiento, políticas, prácticas, procedimientos y recompensas.

Así también, Lenberg et al. (2015) citado por Dutra y Santos (2021) definió el clima organizacional como los patrones recurrentes de comportamiento, emociones y actitudes que identifican una organización.

El clima organizacional es importante porque está relacionado con la eficacia y el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, la presencia de un buen clima organizacional influye en la actitud, motivación y la satisfacción de estos en forma individual, lo que coincide con lo mencionado por Engell et al., (2020) cuando dice que la importancia se encuentra en la conducta y en los sentimientos de las personas, así también con Yee y Ananthalkshmi (2017) respecto a la influencia en los trabajadores.

Moreno y Perez (2018) mencionaron que las entidades son grupos humanos con comportamientos, creencias y actitudes variadas lo cual permite que se relacionen y se den las condiciones necesarias para un clima laboral idóneo.

Sandoval (2004) citado en Galicia et al. (2017) señaló respecto al aspecto psicológico del clima laboral, que éste refleja cómo funciona la organización y que el comportamiento de cada persona en su lugar de trabajo depende tanto de su personalidad como de la forma como percibe el clima de trabajo.

Los factores que influyen en el ambiente de una organización se van conformando por temas internos y externos a ésta, los cuales condicionan el comportamiento de sus trabajadores y constituyen una parte importante del éxito de la organización. Resulta importante analizar los factores que afectan el clima organizacional de una empresa para desarrollar ambientes propicios para los trabajadores, debido a la influencia en su comportamiento y de este modo alcanzar los objetivos trazados. El clima organizacional en la percepción de los trabajadores resulta un elemento importante para el mejor desempeño de sus labores y de esta forma lograr la satisfacción del grupo, así como de la empresa (Corichi et al., 2013, Sherman et al, 2018, Saks, 2022, Luqman et al., 2020)

La percepción es el proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan lo que perciben sus sentidos aún cuando sea diferente a la realidad (Robbins y Judge, 2009).

Aunque no se conoce mucho de los factores externos que afectan el clima organizacional según mencionó Pupo et al. (2018) estos son temporales mientras la organización se adapte o no a éstos.

Para Robbins (1996) citado por Lima y Sarayasi (2017) los factores externos son: a) La cultura; referida a los valores, ideologías y normas de la sociedad que influyen en el trabajador. b) Tecnología; hace mención de la aceptación por parte de los trabajadores de los métodos y sistemas utilizados para una mejor productividad. c) Educación; es el nivel de educativo de la población. d) Política; se refiere a la opinión respecto al gobierno de acuerdo con las diferentes ideologías.

Entre los principales factores internos se tiene a) el liderazgo del cual depende el éxito de la organización, pues del líder tiene como papel influir en el personal para alcanzar los objetivos propuestos. b) Toma de decisiones, es muy importante en la productividad de la organización pues conlleva a la mejor elección de la solución de un problema o alcanzar una meta. c) Comunicación, cumple un papel muy importante en la organización y el desarrollo de las relaciones interpersonales; se puede conocer las inquietudes y necesidades de los miembros de la organización, así como transmitir la misión, valores y objetivos de esta. d) Relaciones interpersonales, se refieren al trato y comunicación en todo momento entre las personas de la organización, es decir, entre los compañeros de trabajo. e) Motivación, es un factor importante y determinante de la conducta de los miembros de una organización.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La investigación fue de tipo básica; la misma que según Sanchez et al. (2018) se orienta a buscar nuevos conocimientos y a un mejor entendimiento de un tema. El enfoque del estudio es cualitativo, Hernández et al. (2004) refirió que el enfoque cualitativo se basa en la recolección de datos generalmente sin medición numérica, a fin de reconstruir la realidad según sus observadores. La investigación cualitativa busca las explicaciones desde una óptica subjetiva (Alvarez-Gayou, 2003).

El diseño de investigación fue descriptivo fenomenológico; al respecto Hernández y Mendoza (2018) señalaron que este tipo de diseño trabaja en base a las vivencias o experiencias de las personas.

#### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

Hernández y Mendoza (2018) refirieron que las categorías son conceptos definidos por el investigador para descubrimientos que se relacionan con la investigación o para organizar los resultados de ésta.

Para Strauss y Corbin (2002) las categorías provienen de los datos, los cuales representan fenómenos y que estos a su vez son ideas analíticas que provienen de los datos.

La matriz de consistencia se detalló en el anexo 1 y la matriz de categorización apriorística en el Anexo 2, la misma que considera para el estudio cinco categorías y diez subcategorías.

En el Anexo 3 se detalló la definición conceptual de las categorías y subcategorías.

#### **3.3. Escenario de estudio**

El estudio se desarrolló en la ciudad de Lima, en una entidad de administración tributaria, la misma que cuenta con una infraestructura con ambientes cómodos, seguridad, buena iluminación entre otros, respecto a sus colaboradores cuenta con personal que labora hace más de veinte años, así como con personal con ingreso más reciente; pertenecientes a diferentes regímenes laborales en donde predomina el Régimen 728 y CAS.

Debido al rubro la entidad en su mayoría está compuesta por personal profesional de las especialidades de contabilidad, derecho, economía y

administración; además de otras especialidades que el rubro requiere, así como personal técnico y personal de apoyo.

Álvarez - Gayou (2003) respecto al escenario de estudio refirió que todos son dignos de estudio y que todos son únicos, porque en cada uno es posible el estudio de un aspecto de la vida de la sociedad.

### **3.4. Participantes**

Para la selección de la población, en un estudio cualitativo es necesario definir el perfil relevante de las personas objeto de estudio a partir de los criterios teóricos o conceptuales que las describen y una vez definido, se buscan grupos con características para describir el fenómeno desconocido (Quecedo y Castaño, 2002).

Para la realización del estudio se consideraron a colaboradores de la ciudad de Lima de la entidad administradora de tributos, todos ellos con más de ocho años de servicios y pertenecientes al régimen laboral 728 y CAS; no incluyéndose a directivos.

La información se obtuvo en base a entrevistas realizadas al personal seleccionado, lo cual nos permitió conocer su percepción con relación al clima organizacional de la entidad.

Tabla 1

Entrevistados y experiencia laboral

<b>Entrevistado</b>	<b>Régimen laboral</b>	<b>Tiempo de servicio</b>
Entrevistado 1 (E1)	Régimen 728	30 años
Entrevistado 2 (E2)	Régimen 728	25 años
Entrevistado 3 (E3)	Régimen 728	34 años
Entrevistado 4 (E4)	CAS	10 años
Entrevistado 5 (E5)	CAS	9 años
Entrevistado 6 (E6)	Régimen 728	28 años

Elaboración propia

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron la entrevista y el análisis documental. En cuanto a los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista y la ficha de análisis documental.

Según Folgueiras (2016), la entrevista es una técnica empleada en la investigación científica para el recojo de la información. De acuerdo con la tipología de estructuración, ésta puede ser estructurada, semiestructurada y no estructurada o a profundidad.

El análisis documental es utilizado en la metodología cualitativa y se entiende como aquel análisis que se hace del contenido encontrado en las fuentes documentales, del cual se extrae las piezas de información más importantes para organizarlas, clasificarlas y analizarlas según el objetivo del investigador (Sánchez et al., 2018).

Para el caso se utilizó la entrevista semiestructurada, la cual fue preparada con anticipación, por lo que se contó con un guion preelaborado. Este tipo de entrevista es definida por Folgueiras (2016) como una entrevista abierta porque que permite ampliar la información obtenida a partir de las respuestas previas.

### **3.6. Procedimientos**

Para la recolección de los datos se coordinó previamente con los colaboradores involucrados a fin de explicarles el tema y contar con su aceptación mediante el consentimiento informado para formar parte del estudio; para lo cual se les envió un formulario virtual para formalizar su consentimiento.

Una vez se contó con el consentimiento, y debido al distanciamiento social actual por la presencia del Covid-19, se concertaron citas para las reuniones virtuales con cada uno de los colaboradores, a fin de efectuar las entrevistas con las preguntas semiestructuradas preparadas para fines del estudio, la mismas que fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados y posteriormente transcritas.

Asimismo, para el análisis de los datos, se efectuó la triangulación de la información recabada producto de las entrevistas y el análisis documental; para finalmente redactar las conclusiones y recomendaciones.

### **3.7. Rigor científico**

Para Hernández y Mendoza (2018) la evaluación del rigor científico en el estudio cualitativo comprende los criterios de dependencia, credibilidad, transferencia y confirmación.

Álvarez-Gayou (2003) indicó que el concepto rigor científico corresponde a la preocupación de que la investigación realizada sea confiable y sólida, lo cual será posible si se hicieron las preguntas adecuadas según la bibliografía revisada, si se utilizó el mejor método para obtener la información, si los datos obtenidos fueron confiables y auténticos, si la teoría utilizada fue la adecuada y si se verificaron los datos y su interpretación.

De lo antes señalado se desprende la importancia del rigor científico en la investigación cualitativa, por lo que se puede concluir que el presente estudio cumple con el rigor científico, debido a la selección adecuada de personas conocedoras del tema motivo de estudio, lo cual permitió que la información obtenida de ellos, además de la bibliografía revisada y la metodología empleada conlleven a una reflexión adecuada de la investigación.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Se codificaron y organizaron los datos obtenidos producto de las entrevistas, efectuándose el análisis de las respuestas de los colaboradores.

Así también, por corresponder a una investigación cualitativa se utilizó la triangulación de la información obtenida a través de las entrevistas y el análisis documental.

La triangulación se refiere la utilización de varias fuentes para estudiar el mismo fenómeno; ésta es aplicada en la investigación cualitativa para intentar generalizar y confirma los resultados combinando varios enfoques que describen un mismo fenómeno (Sánchez et al., 2018).

### **3.9. Aspectos éticos**

El estudio se realizó teniendo en cuenta el Código de Ética en Investigación de la universidad César Vallejo, considerando la aplicación de los principios de ética en investigación de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia.

Se aplicó el principio de autonomía, debido a que los colaboradores participantes en la entrevista fueron informados mediante el registro de conocimiento de lo informado que podían cancelar su participar en el momento que ellos decidieran.

Beneficencia, porque la investigación pretendió el beneficio de los colaboradores de la institución en estudio.

No maleficencia, debido a que se envió a las personas participantes en la entrevista un consentimiento informado para su participación y para fines de proteger su identidad e integridad, se tuvo en cuenta la confidencialidad por lo que no se revelaron sus nombres y estos fueron reemplazados con un número o código de entrevistado.

Justicia, debido a la metodología utilizada para la investigación no participaron todos los colaboradores de la entidad, pero se respetó la aplicación del principio la medida de lo posible.

Para las citas y referencias, se contemplaron las Normas APA (séptima edición); respetando de este modo la autoría de estas. Así también, se validó la autenticidad de la presente investigación, así como el nivel de coincidencia con otros autores.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego del estudio efectuado, resulta pertinente la presentación de los resultados obtenidos, los cuales se describieron teniendo en cuenta el orden de los objetivos específicos planteados para analizar la percepción del clima organizacional de los trabajadores, para lo cual se consideraron cinco categorías: involucramiento laboral, realización personal, condiciones laborales, comunicación y supervisión.

Objetivo 1: Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

Los colaboradores entrevistados expresaron que se sentían contentos, cómodos, orgullosos y bendecidos de pertenecer a la entidad debido a la importancia de ésta y a la labor que realiza en beneficio del país, lo cual les ha permitido desarrollarse profesionalmente y alcanzar metas propias; y aunque un grupo disfruta su trabajo sobre todo cuando se cumple con los objetivos, otros se encuentran desmotivados debido a que mantienen las mismas funciones por muchos años.

Tabla 2 Objetivo 1: Involucramiento laboral

	¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.
E1	Me siento bendecida con el trabajo que tengo... “...es una institución muy importante en el país”.	No me siento bien con mi trabajo porque son muchos años viendo y haciendo lo mismo y me siento desmotivada, no me siento a gusto...
E2	Me siento contenta, tengo un trabajo que me ha permitido este alcanzar metas propias.	Contenta no, me siento bien... No disfruto, pero no es que me desagrade...
E3	“Me siento tranquila, cómoda porque es una institución que me da tranquilidad económica...”	sí, lo disfruto, pero dependiendo de lo que estoy haciendo en ese momento, porque hay momentos en que no me siento cómoda... ...mayormente si me siento a gusto.
E4	“Me siento bien, me siento cómodo, me siento contento porque me he venido desarrollando en mi carrera...”	Me siento cómodo, me siento bien, disfruto las funciones...podría haber un tema de rotación de funciones...las funciones actuales yo ya las domino...pero me gustan...pero si quisiera tener nuevas funciones.
E5	“Me siento a gusto...” “...permiten seguir en orden el tema laboral, me siento cómoda”.	...estoy a gusto con el trabajo con las labores que me corresponden realizar ... hay bastante dinámica...eso lo hace mucho más interesante...me siento cómoda con lo que estoy haciendo.
E6	Me siento orgulloso de pertenecer a una institución que tiene una labor loable en beneficio de los ciudadanos del Perú.	Si, me siento a gusto con mi trabajo y sobre todo cuando se cumple los objetivos trazados...en la recaudación, fiscalización y en la facilitación de servicios que permite el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los obligados.

Objetivo 2: Analizar cómo perciben la realización personal los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

Los colaboradores expresaron su percepción y sentir respecto a su realización dentro de la entidad, comentaron que las capacitaciones en su mayoría cumplían con sus expectativas, pero que deberían ser más especializadas y dirigidas a las funciones que realizan a fin de que cumplan con su objetivo.

Asimismo, toda vez que no existe una política de ascenso, los colaboradores perciben que no cuentan con oportunidades de ascenso a puestos jefaturales y que las pocas oportunidades son cubiertas por personas que no necesariamente cumplen con el perfil; lo que hace que el personal se sienta desmotivado por no tener una oportunidad de ascenso, así también porque no reciben un reconocimiento individual por parte del superior o jefe inmediato por sus logros en el cumplimiento de sus funciones, debido a que éste suele ser un reconocimiento de forma grupal; lo cual no cubre sus expectativas.

Tabla 3 Objetivo 2: Realización personal

	¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?
E1	“Algunas capacitaciones si cumplen mis expectativas...” “...dejan las capacitaciones para los tres últimos meses del año sin importar el cierre anual o que estemos de vacaciones, no es un tema coordinado”.	“Nunca he visto que todos tengamos la oportunidad de ascender.” “...aquellos que han ocupado un cargo... son designados por qué le caíste bien al jefe o porque para el jefe eres de su confianza, pero sin importar de repente qué tan capacitado está o qué tan líder puede ser para llevar o conducir un grupo de personas”.	“De la división no tengo ningún reconocimiento y a nivel de supervisión desde este último supervisor alguna vez nos envió un correo ... de alguna forma es motivador recibir las gracias... Tal vez los que reciben son los supervisores inmediatos, pero si él tiene llegada al resto de personal de la división bien podría reunirnos...”
E2	“No. Creo que la Institución podría mejorar el nivel de capacitación... deberían de coordinar las áreas de recursos humanos con el área... no que la institución me imponga el	“Yo creo que las oportunidades no existen, porque ahí es: si tú eres amigo, si tú eres allegado, te llevas muy	“Reconocimiento nunca he visto... reconocimiento solamente ha sido mencionado de decir

	curso cuando no es útil a mi función.”	bien, saluda bonito, sonrías...”	gracias por tu colaboración, pero... es general...”
E3	“Si cumple con mis expectativas, pero a veces son repetitivos...”	“No, incómoda...” “...sí hubiera oportunidades de superación...a todos por igual sería bestial, pero siempre creo que en todos lados hay privilegios...” “...hay personas que sí pues obviamente, que se merecen...”	“Son muy pocos no siempre te dicen qué bien lo estás haciendo sigue así ...son muy pocos los incentivos de agradecimiento o de felicitaciones por parte del superior o del jefe inmediato.”
E4	“La mayoría de las capacitaciones si, la gran mayoría; algunas no tanto y sí me siento contento. Pienso que la institución se preocupa por nosotros por los trabajadores...”	“...las oportunidades están para todos por igual...”	“...yo personalmente lo siento un poco tibio. Si por ahí reconocen las cosas, felicitan en general...felicitan en general a todos en grupo, una felicitación general...desearía algo personal... las felicitaciones están sí, normalmente de manera grupal general.”
E5	“Sí, bueno mi entidad suele proporcionarnos bastantes capacitaciones... estoy conforme con lo que nos brindan.”	“...no hay una misma oportunidad para los ascensos porque hay regímenes laborales distintos en el caso de los CAS no podemos aspirar a un ascenso...” “...en el caso del régimen 728 no he visto muchas convocatorias...”	“No hay mucho reconocimiento a los logros, no he visto eso...lo único es el agradecimiento general...no hay un reconocimiento personalizado a los trabajadores, no lo he visto, no lo he comprobado o vivido, no hay eso...”
E6	“La institución si cumple con brindar capacitaciones al personal, sin embargo, no cumple con las expectativas para cubrir las necesidades pues deberían ser más especializadas.”	“La entidad no tiene una política clara que brinde oportunidades para ascender y fomentar la meritocracia, lo que desmotiva al trabajador para su desarrollo profesional y personal.”	“No existe una política o procedimiento de reconocimientos de parte de los jefes por los logros de los trabajadores.”

Elaboración propia

**Objetivo 3: Analizar cómo perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022**

Respecto a las condiciones laborales, los colaboradores manifestaron que las remuneraciones se encontraban desfasadas, considerando las labores técnicas especializadas que realizan y debido a que la entidad no promueve una política de

reajuste salarial, lo que desmotiva al personal; además debido a la realidad actual y a la inflación, perciben que el sueldo les alcanza cada vez menos, afectando su economía familiar, más aún cuando observan el ingreso de nuevo personal con altas remuneraciones y sin la experiencia de los que ya se encuentran laborando; lo cual afecta el clima laboral.

Asimismo, perciben que debido a la pandemia se ha visto afectada la integración entre los colaboradores, por lo que solo hay grupos de trabajo, además ha disminuido el nivel de comunicación y los superiores no hacen mucho por incentivar la integración, en sentido contrario también se perciben equipos altamente competitivos y especializados con un ambiente grato, compañerismo e integración.

Tabla 4 Objetivo 3: Condiciones laborales

	¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Por qué?	¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?
E1	<p>“Estamos totalmente desfasados, porque ahora hay personal nuevo en el área que, sin tener la experiencia, tienen sueldos mucho mayores...”</p> <p>“...está totalmente desfasado y eso en parte también genera un mal clima laboral...”</p> <p>“...el hecho de que tú veas de que el que recién ingresa con un sueldo mucho mayor al tuyo...”</p>	<p>“...antes de la pandemia podía decir que éramos un poco más integrados, pero creo que la pandemia ha cortado muchos momentos...”</p> <p>“...solo nos comunicamos cuando tenemos que hacer alguna coordinación con el jefe o con el mismo personal, solamente hablamos del tema de trabajo y nada más.”</p> <p>“ha ingresado personal nuevo, que la verdad no lo conocemos solo de nombre; sabemos que están ahí...”</p>
E2	<p>“...siempre voy a cuestionar el tema de remuneración, pero yo nunca me voy a hacer problema por eso...”</p> <p>“...he tenido la oportunidad de hacer cosas que me han permitido a mí este... suplir esas cosas”.</p>	<p>“...pienso que equipos de trabajo no han sido, no, sino grupos de trabajo...”</p> <p>“...no he visto un líder...”</p> <p>“...se conforman grupos para hacer un trabajo...”</p> <p>“...el jefe no comunica bien...” “...la gente no se ve involucrada.”</p> <p>“...trabaja gente muy mayor, entonces tienen muy poco apego al trabajo...”</p>
E3	<p>“...no estoy tan de acuerdo...” “...nosotros estamos por categorías, hacemos todas una misma función, al hacer una misma función; pienso que todas deben ganar lo mismo, pero no; ganamos diferente tenemos sueldos diferentes...”</p> <p>“...una buena distancia económica a pesar de que todas tenemos la misma</p>	<p>“No hay integración, porque muy poco el jefe hace...”</p> <p>“...tiene que venir de la cabeza, de quién está al mando al que corresponde incentivar y animar de darnos esas ganas de seguir adelante, como equipo...”</p>

	carrera por eso considero que nos es justo lo que pasa”.	
E4	“...de acuerdo con el promedio...lo comparo con otras instituciones podría decir que estamos bien, pero de acuerdo con la realidad general, que todo ahora está subiendo cada vez siente que su sueldo le alcanza para menos...” “...el poder adquisitivo baja y parecería que el sueldo se ha contraído todos sube y sueldo se mantiene choca a la economía familiar.”	“Siempre uno tiene mayor afinidad con ciertas personas...” “...es difícil que con todos tengas más afinidad...” “...la integración es buena con algunas rencillas...” “...he visto que la integración en sí es buena con algunos pequeños puntos que he visto de rencillas”
E5	“...ahora ya no, la remuneración que se percibe actualmente ya no estaría de acuerdo con los trabajos que se realizan...” “...las remuneraciones no van a ser representativas del trabajo.”	“...ahora me falta integrarme con los nuevos compañeros de trabajo...” “Bueno en mi supervisión no tanto, cada uno realiza sus labores como corresponde...”
E6	“La entidad no promueve una política de reajuste salarial acorde a las variaciones del IPC e inflación, por lo que las remuneraciones se encuentran desfasadas considerando las labores técnicas y especializadas...”	“El nivel del equipo donde laboro es altamente competitivo y especializado, con capacidades técnicas y experiencia en las labores funcionales y con grato ambiente de trabajo de compañerismo e integración”.

Elaboración propia

**Objetivo 4: Analizar cómo perciben la comunicación los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022**

Los colaboradores manifestaron su percepción respecto a la comunicación con los jefes de mayor jerarquía, señalando que ésta es poca o casi nula, debido a que debe respetarse los niveles jerárquicos y de coordinación; por tal situación la comunicación se hace a través de los jefes inmediatos, teniendo con ellos una comunicación horizontal. La comunicación horizontal con los jefes de mayor jerarquía agilizaría algunos procesos; este distanciamiento a percepción de los colaboradores genera un ambiente de indiferencia y malestar.

Los colaboradores manifestaron que en su mayoría los jefes inmediatos escuchan sus opiniones y son tomadas en cuenta, aunque también hay casos en que no necesariamente estas son tomadas en cuenta y/o ejecutadas, lo cual desanima al colaborador; caso contrario cuando esta es tomada en cuenta, produce un sentimiento de satisfacción por el reconocimiento y confianza en la persona y la experiencia profesional. Debido a la fluidez en la comunicación con los jefes

inmediatos, llámese supervisores; es posible que las opiniones de los colaboradores sean conocidas y en ocasiones consideradas para un mejor cumplimiento del trabajo que éstos realizan.

Tabla 5 Objetivo 4: Comunicación

	¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?
E1	<p>“Cero, totalmente cero, a mí me parece por ejemplo una falta de empatía...”</p> <p>“... los jefes a veces pasaban a tu lado y ni siquiera te saludaban...”</p> <p>o simplemente eras una persona más...”</p>	<p>“Mi supervisor sí, sé que toma en cuenta mis opiniones...”</p> <p>“...con el jefe de división no hablo hace cuanto...desde antes de la pandemia...”</p> <p>“...antes de la pandemia, sí me pedía mi opinión me escuchaba le parecía o no, pero al menos me escuchaba”.</p> <p>“Si toman en cuenta y saben y me reconocen, me dice sí tiene razón, pero no hace nada...”</p> <p>El problema no es que tomen en cuenta mis opiniones, el problema es que ejecuten mis opiniones...”</p>
E2	<p>“Yo tengo comunicación...”</p> <p>“...debería ser más lineal y no tan vertical”.</p>	<p>“Bueno me siento mal porque mayormente no, ellos siempre deciden cuando uno dice no; pero bueno el que manda es el jefe o los supervisores...”</p>
E3	<p>“Bueno muy pocas veces se les ve...”</p> <p>“...solamente saludos cordiales”.</p>	<p>“Yo pienso que a veces sí, a veces no...”</p> <p>“...he sugerido ciertas cosas a mi anterior jefe y si me las tomaba en consideración...”</p>
E4	<p>“...es de acuerdo con la apertura.... hay jefes de mayor rango que uno siente y observa que no son tan cercanos...”</p> <p>” ...hay jefes que no te dan esa confianza; que están un poco más cerrados...”</p> <p>“...jefes que puedes sentirlos mucho más cerca y hay jefes que no tanto hay de los dos.”</p>	<p>“...sí, en muchas situaciones...”</p> <p>“...en mi caso necesariamente tienen que tomar en cuenta mis opiniones porque la especialista soy yo...”</p> <p>“...sí toman en cuenta las opiniones que doy”.</p>
E5	<p>“...es una comunicación poco directa. Con mi supervisora es una comunicación más clara, directa, rápida”</p> <p>“...primero se coordina directamente con el supervisor o supervisora y ellos son los que escalan a otros niveles, pero si hay que de repente saltar por supervisor o por jefe división a otros, no es tan directa la comunicación...” “...porque no eres otro directivo quien se está dirigiendo a ellos”.</p>	
E6	<p>La comunicación con los jefes inmediatos es directa, en forma horizontal, respetando los niveles de coordinación y jerárquicos.</p>	<p>“...mis jefes inmediatos si toman en cuenta mis opiniones y/o sugerencias...”</p> <p>“...te permite sentir bien por el reconocimiento y confianza hacia tu persona en las labores encomendadas y experiencia en lo profesional”.</p>

Elaboración propia

Objetivo 5: Analizar cómo perciben la supervisión los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

A fin de analizar la percepción de los trabajadores respecto a los supervisión, los colaboradores manifestaron su percepción respecto a la rotación de funciones, señalando que no existía y que ésta podría ser cada dos o tres años, ello permitiría que el personal de un área de trabajo conozca la secuencia completa o por lo menos parcial del trabajo y ante la ausencia de un integrante otro podría suplirlo; aunque existen áreas de trabajo que debido a las funciones altamente técnicas y especializadas la rotación no debe ser muy frecuente; asimismo, los colaboradores manifestaron que el trabajo no se encuentra distribuido equitativamente, recargándose las labores en unas personas más que en otras, a pesar de ello se percibe exceso de personal en algunos grupos, además manifestaron que la diferencia en el trato referida a la distribución del trabajo puede deberse posiblemente a alguna preferencia o criterio.

Algunos colaboradores no perciben el apoyo de sus jefes para la solución de los problemas que se les presenta en el quehacer diario, algunos se sienten solos y tienen que resolver la situación de la mejor forma, en otros casos la ayuda se hace esperar y en otra posición totalmente opuesta, los trabajadores cuentan con el apoyo total de los jefes inmediatos, reconocen la calidad del profesional que los acompaña y guían para el cumplimiento de los objetivos ante una dificultad.

Tabla 6 Objetivo 5: Supervisión

	¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?	¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique.
E1	<p>“...la frecuencia podría darse anualmente...”</p> <p>“...decían de que iba a ser anual para que todos conociéramos un poco de todo, que todos manejemos todos los temas...”</p> <p>“...desde el año, más o menos 97 estoy en esta área y de los cuales; creo que veintitantos sino me equivoco estoy viendo lo</p>	<p>“...creo que está mal distribuido y, es más, creo que hay mucho personal...”</p> <p>“...hay quienes tienen más, obviamente hay quienes no tienen nada, hay quienes tienen más o menos regular, entonces por ahí yo creo que no está bien; ahora porque no hay igualdad.”</p>	<p>“...no tengo ningún apoyo...”</p> <p>“...yo quisiera tener el soporte de alguien que me dé su punto de vista que podamos decidir tal o cual acción, pero no tengo...”</p>

	mismo; casi el mismo tema.”		
E2	No existe, yo pienso que, si deberían rotar funciones porque uno debe conocer el área, yo pienso que sí debe rotar y debe haber una capacitación para que el día que uno no esté ahí o sea haya gente que pueda hacer esa tarea; pero en mi oficina no, te encasillan y no haces otra cosa más que eso...	No, no existe igualdad de trato...” “...la distribución está mal hecha...” “...no te doy mucho trabajo, porque no confío en ti, no te doy trabajo porque eres mi amiga que es otra condición, no te doy mucho trabajo...” “...o te doy mucho trabajo a ti porque eres CAS, te doy mucho trabajo a ti porque tú si lo haces, me cumples el trabajo, entonces no hay igualdad. Hay gente que tiene mucho trabajo y hay gente que no tiene mucho trabajo...”	“...el supervisor que tengo, si es un supervisor que conoce el área conoce el tema, te apoya.” “...conoce mucho del área, de repente no conoce a nivel de detalle el menudeo, pero la parte normativa tiene la idea o sea revisa mucho...” “estoy muy contenta...” “...valoro que conoce el tema, conoce el área y cuando ha habido algunas situaciones o algún problema él me ha apoyado para resolver, por esa parte si no podría quejarme”.
E3	“...hay personas que tienen buen tiempo haciendo lo mismo que se por lo menos se podría dar cada 2 años 3 años...” “...todos deberían saber el trabajo de todos...”	“Siempre hay quejas, escuchó quejas...” “...teniendo el mismo nivel remunerativo o quizá ganando un poco más y tiene menos, la gente mucho se fija en eso, tú ganas más tú haces más, tú ganas menos yo tengo que trabajar menos; pienso que el trabajo debe ser por igual, porque en verdad se ve el distanciamiento entre los colaboradores...”	“Apoyo...bueno este, bien difícil cuando es remoto...” “...a veces te contesta y a veces no te contestan, ósea que tienes que tomar la decisión...”  “...muy bajo el apoyo ahorita en remoto. En presencial quizás sea más fácil...”
E4	“...sin frecuencia... nula...” “...lo ideal de hecho que es tener nuevas funciones, porque uno va conociendo nuevas cosas...” “...máximo debería ser 2 o 3 años las rotaciones de función...”	“...parecería que hay personas que tienen más carga...” “...tal vez no esté bien distribuido las cosas, pero eso ya lo verá el jefe no lo conozco en detalle...”	
E5	“...no hay rotación...” “...sí debería haber una rotación en la asignación de labores, de tal forma que los trabajadores puedan realizar o desempeñar otros roles...” “...cada trabajador que está asumiendo una función o una tarea ya es especialista en esa tarea...”	“...la distribución es de acuerdo con las especialidades...” “...bueno la distribución es de acuerdo con lo que me corresponde en la especialidad de cada profesional, el trato si es igualitario...”	“El apoyo no es tan inmediato, a veces demora un poco el apoyo...” “...entiendo que los directivos ven muchos temas que a su vez puede ser que también sean prioritarios o sean urgentes...” “...casi nunca se va a encontrar un apoyo inmediato para resolverlo a menos que ya sea un tema muy muy urgente y eso de

E6	<p>“...nuestras labores son altamente técnicas y especializadas no es muy frecuente la rotación de personal en las funciones que realiza, por la experiencia del profesional...”</p> <p>“Soy de la opinión que no debe ser frecuente la rotación de funciones por la experiencia laboral en áreas específicas”.</p>	<p>“...las labores se encuentran distribuidas por tareas para cumplir con los objetivos del área...”</p> <p>“considero que no hay igualdad de trato en la distribución de tareas por la cantidad y complejidad de las tareas asignadas a cada colaborador...”</p>	<p>hacer como consecuencia de que en su momento no apoyaron un tema”.</p> <p>“...percibo el apoyo de mi supervisor y jefes inmediatos para lograr el objetivo de las tareas encomendadas; y en caso de presentarse problemas en el desarrollo de estas se brinda el apoyo necesario y coordinaciones con las áreas involucradas...”</p>
----	---	---	---

Elaboración propia

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022, para lo cual se utilizó la entrevista semiestructurada.

Luego del análisis de las respuestas, se observó que los colaboradores se sentían contentos y orgullos de laborar en la entidad evidenciando en este sentido un alto involucramiento laboral, y compromiso pues a su vez se observan colaboradores que no se encuentran a gusto con las labores que desarrollan debido al tiempo que vienen realizando la misma función; estos resultados armonizan con los del estudio de Clemente (2020), en el que señaló que era necesaria una buena gestión administrativa para una fuerte identidad organizacional; así también con los resultados del estudio realizado por Saenz y Brakke (2021) que revelaron que existía un alto compromiso afectivo, concluyendo que los trabajadores se encontraban identificados con la institución y que manifestaron un alto cumplimiento de las directivas y lealtad hacia entidad, estos resultados también armonizan con los de Mbugua(2020); y sentido contrario como con los resultados de Villafuerte y Santamaría (2020) quienes concluyeron que en la entidad estudiada existía falta de identificación del personal con la entidad.

Se evidenció el malestar de los colaboradores en lo que se refiere a la realización personal, expresando la necesidad de capacitaciones especializadas dirigidas a las funciones que realizan a fin de que cumpla con su objetivo; así como la oportunidad de ascensos y el reconocimiento personalizado por parte de sus superiores lo cual sería motivador. En ese sentido los resultados armonizan con lo

expresado por Alonjang (2019) en Camerún con relación a la formación y desarrollo que permite que el trabajador progrese, lo que posibilita que asuma nuevas responsabilidades y roles en la organización, además el fomentar una buena relación entre los trabajadores y la gerencia; así también con los resultados de Castillo (2021) quien manifestó que los docentes de la institución pedagógica en que realizó su estudio, sentían reconocida su labor a través del agradecimiento y respeto de la comunidad educativa, lo que repercute en beneficio de los estudiantes.

Los colaboradores perciben que las condiciones laborales se han visto afectadas por el desfase en las remuneraciones, así como la falta de integración en algunos equipos de trabajo en ese sentido los resultados armonizan con lo expresado por Lozano (2019) quien realizó un estudio en una empresa farmacéutica en la que los trabajadores presentaron cierto nivel de insatisfacción debido al sistema variable de comisiones en sus remuneraciones; del mismo modo con los resultados del estudio de Bravo (2019) debido a que los trabajadores no se encontraban satisfechos con las remuneraciones, promociones, el reconocimiento y las condiciones de trabajo.

Asimismo los resultados del estudio referidos a las condiciones laborales armonizan con los expresados por Arroyave y Ospina (2019) quienes señalaron que para las organizaciones y los trabajadores es importante cuando perciben que su trabajo es valorado y las condiciones laborales son las deseadas y cuanto más satisfecho se encuentre el trabajador, mayor será el vínculo con la organización y la posibilidad de alcanzar los objetivos; así también con los resultados de Perdomo (2021) y Pinedo y Delgado (2020) quienes expresaron que debe mejorarse las remuneraciones o la carga laboral pues estos factores influyen en el desempeño de los trabajadores, debido a ello las políticas de las organizaciones deben considerar las condiciones que brindan a los trabajadores para ser competitivos y optimizar las instituciones. Por su parte Alonjang (2019) señaló que facilitar equipos de trabajo genera un aumento en la productividad y reducción de las quejas por parte de los trabajadores.

Si bien la comunicación es casi nula con los jefes de mayor jerarquía se evidencia una buena comunicación con los supervisores y jefes inmediatos, los cuales toman en cuenta en la mayoría de los casos, las opiniones de los

colaboradores lo cual produce un sentimiento de satisfacción por el reconocimiento y confianza en la persona y experiencia profesional; estos resultados armonizan con los de Charry (2018) pues su estudio concluye que la comunicación interna era ineficaz y en sentido contrario con los resultados de Moreno y Pérez(2018), cuando señalaron que la comunicación incide directamente en el clima laboral, lo cual se determinó por el grado de amistad, trabajo en equipo y ayuda mutua de las personas evaluadas; los cuales manifestaron que se sentían motivados.

Los colaboradores manifestaron que la rotación de funciones era nula, siendo necesaria para mejorar el nivel de satisfacción y las habilidades de éstos; ello con una menor frecuencia en las áreas altamente técnicas por la naturaleza del trabajo. Asimismo los trabajadores percibieron una diferencia de trato en la distribución de trabajo, así como en algunos casos total apoyo y en otros escaso apoyo de los jefes ; estos resultados armonizan con los de Estherwene et al. (2020) quienes realizaron una investigación de los efectos del liderazgo en el clima organizacional y cuyo estudio determinó un estilo inadecuado de liderazgo, con exceso de reglas; destruyendo la confianza con los empleados, por lo que no serían capaces mantener la calidad del servicio y lograr el cumplimiento de metas; por su parte Espinoza (2018) señaló en su estudio que se necesitaba de directores preocupados por los profesionales a su cargo y Rezaee et al. (2020) concluyó que la falta de liderazgo afecta en forma negativa el clima laboral; en sentido opuesto los resultados de Chero (2019) mostraron que la distribución de responsabilidades y el trabajo compartido es la mejor estrategia para un buen clima organizacional.

## V. CONCLUSIONES

1. Las entidades públicas al servicio del país deben contar con personal motivado e involucrado en el cumplimiento de sus funciones, el estudio realizado muestra personal poco satisfecho en algunos conceptos, pero contento y con un alto nivel de orgullo de pertenecer a una entidad que trabaja en beneficio del país, lo que influye en su compromiso para el cumplimiento de las labores asignadas.
2. En referencia a las capacitaciones del personal, a pesar de las restricciones que se presentan debido a la Ley Servir en torno a la asignación por capacitación, la institución se preocupa por capacitar a sus trabajadores, aunque esta debería estar mejor planificada y coordinada con las áreas de trabajo y necesidades de estas, a fin de cumplir con su objetivo.
3. Los colaboradores se sienten desmotivados por el poco o nulo reconocimiento de su trayectoria profesional o los logros obtenidos en el trabajo diario, debido a que las oportunidades de ascenso a jefaturas son casi nulas, así como los reconocimientos individuales.
4. Los trabajadores perciben que las condiciones laborales en términos económicos se encuentran desfasadas, considerando las labores técnicas especializadas que realizan, así también en términos de equipos de trabajo se observa un bajo nivel de integración.
5. La comunicación es un elemento importante en el clima organizacional y esta se da en forma horizontal entre los pares y con los supervisores y jefes inmediatos lo cual no sucede con los jefes de mayor jerarquía.
6. Con respecto a la supervisión se concluye, que debido a una escasa o nula rotación de funciones el personal se ha especializado en el trabajo que desempeña, no permitiendo que conozcan nuevos temas; además la distribución de funciones no es equitativa recargándose el trabajo en algunos colaboradores, generando ello un sentimiento de insatisfacción.

## VI. RECOMENDACIONES

1. El estudio realizado muestra un clima organizacional poco satisfactorio, pero con personal altamente involucrado y orgulloso de pertenecer a la entidad, por lo que debe analizarse los puntos débiles para implementar medidas correctivas en bien de los trabajadores y de la entidad.
2. Debe revisarse y coordinarse la programación de capacitaciones con las áreas involucradas, con la finalidad de efectuar una programación de interés y adecuada a las necesidades del personal sujeto a capacitación.
3. Debe promoverse el reconocimiento personalizado por los logros obtenidos por los trabajadores de acuerdo con la función que desempeñan, pudiendo ser estos a través de mensajes personalizados y evaluar las oportunidades de ascenso de los trabajadores en base a su trayectoria, capacitación y liderazgo.
4. Siendo el tema remunerativo uno de los factores influyentes en el clima laboral, debe ser un punto importante que evaluar por las áreas involucradas para mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
5. Debe promoverse la comunicación de los jefes de mayor y menor jerarquía con los colaboradores, para mejorar el clima laboral y promover una mayor integración.
6. Es necesaria el análisis de la rotación de funciones, con una periodicidad mayor en las áreas altamente especializadas; sin que ello afecte el cumplimiento esperado de los objetivos, a fin de no caer en la monotonía y mejorar el nivel de satisfacción y productividad de los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163–172.  
DOI: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Alonjang, L. (2019). *Workplace environment and employee performance in two selected microfinance institutions in Bambili, Cameroon* [Thesys of master, Kapamala International University].  
<https://ir.kiu.ac.ug/bitstream/20.500.12306/4722/1/ALONJANG%20LOIS%20SIRIWAH.pdf>
- Álvarez-Gayou, J. (2003) *Como hacer investigación cualitativa - Fundamentos y metodología (1ª. edición)*. Paidós mexicana S.A.
- Arroyave, C. y Ospina, Y. (2019). Factores de clima organizacional y satisfacción de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales. *Colección académica de ciencias estratégicas*, 6 (1), 24-46.  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9383/Clima\\_organizacional\\_objetivos\\_organizacionales.pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9383/Clima_organizacional_objetivos_organizacionales.pdf?sequence=1)
- Brakkee, N. (2021). *The Influence of Organizational Climate on Employees' Job Crafting Behaviors, Engagement, Affective Commitment and Turnover Intention within ASML*. [Thesis of Master, Eindhoven University of Technology].  
[https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/174233054/Master\\_Thesis\\_Nienke\\_Brakkee.pdf](https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/174233054/Master_Thesis_Nienke_Brakkee.pdf)
- Bravo , M. (2019). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la red de servicios de salud Chiclayo, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29572/Bravo\\_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29572/Bravo_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico. Editorial Trillas.

- Castillo, C. (2021). *Clima organizacional para mejorar la gestión pedagógica de una institución educativa de la región La Libertad - 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72941/Castillo\\_TCL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72941/Castillo_TCL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9 (1), 25-34.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Técnicas organizacionales y teorías administrativas*. 1era. ed. Editorial Brujas.  
<https://www.digitaliapublishing.com/visor/39625>
- Chero, J. (2019). *Fortalecimiento del clima organizacional en la Institución Educativa: Aportes del liderazgo directivo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64493/Chero\\_FJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64493/Chero_FJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª. ed.). McGraw-Hill Interamericana.  
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos - El capital humano de la organizaciones*. Mac Graw Hill.  
[https://administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato%20-%20EL%20TALENTO%20HUMANO%202011.pdf](https://administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato%20-%20EL%20TALENTO%20HUMANO%202011.pdf)
- Clemente, J. (2020). *Percepciones sobre gestión administrativa e identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48486/Clemente\\_CJA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48486/Clemente_CJA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Corichi, A., Hernández, T. y García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín científico de la ciencias económico administrativas*, 2(3).  
<https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>

- Del Pino, E. (2012). *Trabajo en equipo: consigue en tu empresa un equipo ganador*. Editorial Fundación Confemetal.  
<http://119.8.145.208/owncloud/index.php/s/nKOFcaH4iGcTbj>
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación.
- Dutra, E. y Santos, G. (2020). Organisational climate assessments of Agile teams – a qualitative multiple case study. *IET Journals The institution of engineering and technology*, 14 (7),861-870.  
<https://doi.org/10.1049/iet-sen.2020.0048>
- Engell, T., Kirkøen, B., Aarons, G., y Hagen, K. (2020). Individual level predictors of implementation climate in child welfare services. *Children and youth services Review*, 119.  
<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105509>
- Espinoza, J. (2018). Clima organizacional predictor del desempeño docente en centros educativos iniciales. *Revista científica institucional TZHOECON*, 10(1), 75–87.  
<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.125145>
- Esquivel, J., Martínez, G. y Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 6(2), 66-77.  
<http://cienciasdeladocumentacion.cl/pdf01/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>
- Estherwene, P., Dzurizah, I. y Sabariah, K. (2020). Effects of leadership style on organizational climate at a selected government agency in Kota Kinabalu, Sabah. *Journal of Borneo Social Transformation Studies*, 6(1),43-57.  
<https://doi.org/10.51200/jobsts.v6i1.2789>
- Eurofound and International Labour Organization. (2019). *Working conditions in a global perspective*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and International Labour Organization, Geneva.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_696174.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_696174.pdf)
- Fernández, A. (2008). *Manual del consultor de dirección*. Ediciones Díaz de los Santos

- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Galicia, S.; García, M.; Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacion, en la productividad de las empresas. *TEPEXIC, Boletín científico de la Escuela Superior de Tepeji*, 8(4).  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html#refe1>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. 42.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006497.pdf>
- Gestión - Empresa Editora el Comercio S.A. (2018, 20 de agosto). *86% De peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral*.  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/?ref=gesr>
- Ghosh, S. (2016). Linking perceived organizational support to organizational identification: Role of Organization based self-esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2).  
<https://doi.org/10.7903/cmr.15765>
- González, J., Ramirez, R., Terán, N. y Palomino, G. (2021). *Clima organizacional en el sector público Latinoamericano*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (1), 1157-1170.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (abril de 2022). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*.  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar-2022.pdf>
- IP Noticias. (2021). *Mejora el clima laboral en América Latina*.  
<http://plataforma.ipnoticias.com/Landing?cac=Bcfm9zKPDOftGJk5%2BoBolg%3D%3D&i=8rjVc38Q1fmQN9n3eazhjw%3D%3D&c=hn%2BduNAMrzD>

- OjUcG6tBf3BsWgVKus68C6%2FyP4EuolShJ%2BD8BKzaZwwomS57INcBs&pm=4Jpq4%2BSL9MeYY%2FsQdZtKaQ%3D%3D&idi=es
- Lima, J., y Sarayasi, E. (2017). *Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en el área de recepción del hotel Casa Andina Select de la ciudad de Arequipa – 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5377/ADliesem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano, S. (2019). *Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2515/IND\\_T030\\_40829075\\_M%20%20%20LOZANO%20DEL%20AGUILA%20SANDRA%20VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2515/IND_T030_40829075_M%20%20%20LOZANO%20DEL%20AGUILA%20SANDRA%20VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Luqman, M. , Rehman, J., Islam, Z., & Khan, S. (2020). Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, . 24(2), 72-6. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0204>
- Mbugua, D. (2020). *Influence of work environment on employee engagement of central government ministries in Kenya, a case of Meru county*. [Thesys of master, Kenya Methodist University]. <http://repository.kemu.ac.ke/bitstream/handle/123456789/924/DANIEL%20MBUGUA%20KAMANJA%20THESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McEwan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B. y Beauchamp, M. (2017) The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLoS ONE*. 12(1), p. 1-23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>
- Mesmer, J., Asencio, R., Seely, P. y DeChurch, L. (2015). How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis. *Journal of Management*, 20(10),1-21.  
DOI: 10.1177/0149206315614370
- Mora, M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, Quillabamba – 2021*

[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71159/Mora\\_HMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71159/Mora_HMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Moreno, S. y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, (9), 1, enero – junio 2018, 13-33.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-77192018000100013#:~:text=Las%20relaciones%20interpersonales%20bajo%20el%20clima%20laboral%20de%20la%20Universidad,toda%20instituci%C3%B3n%2C%20mejor%C3%A1ndose%20en%20este.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192018000100013#:~:text=Las%20relaciones%20interpersonales%20bajo%20el%20clima%20laboral%20de%20la%20Universidad,toda%20instituci%C3%B3n%2C%20mejor%C3%A1ndose%20en%20este.)
- Murrieta, Y., Ochoa, E. y Córdova, G. (2019). *Clima Organizacional y sus perspectivas de medición*. *Cátedra Villarreal*, 7(2), 97-103.  
<https://doi.org/10.24039/cv201972819>
- Nasser, S. y Hossein, R. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Opción revista de ciencias humanas y sociales*, 15, 19-51.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7377526>
- Pagliari, S., Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behaviour: a social identity approach. *Front. Psychol*, 9:960.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral. CI - SPC. Manual 1era. Edición*.  
<https://docer.com.ar/doc/8080v0n>
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, M., Aguilar, J. y Padilla, D. (2019). Organizational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (10), 1-12.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Perdomo, P. (2021). *Percepción de calidd de vida laboral en un grupo de docentes universitrios: una perspectiva fenomenológica* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia].  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/27385/1/460358%20Trabajo%20de%20grado.pdf>

- Pinedo, C. y Delgado, J. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Revista científica Horizonte Empresarial* 7(2), 213-226.  
<https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1486>
- Pupo, B., Velázquez, R. y Tamayo, M. (2018). Impacto de los factores externos en clima organizacional de empresas constructoras. *Ciencias Holguín*, 24 (1), 84-91.  
[www.redalyc.org/journal/1815/181553863008/181553863008.pdf](http://www.redalyc.org/journal/1815/181553863008/181553863008.pdf)
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.  
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=17501402>
- Rezaee, A.; Khoshisma, H.; Zare-Behtash, E. y Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1).  
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Roa, Y. (2004). *Diagnostico del Clima Organizacional en el departamento de Operaciones de una empresa transnacional* [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello].  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª. ed. Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Saenz, P. (2021). *Compromiso organizacional en la DEMUNA de la Municipalidad de Chosica 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58083/Saenz\\_NPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58083/Saenz_NPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Sajed, N. (2020). *Qualitative exploration of employees' perception of organizational climate in Swedish Committee for Afghanistan* [Thesis of master, Kardan University].  
<https://kardan.edu.af/data/public/students-thesis/912-1709031.pdf>
- Saks, A. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3)  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. 1era. ed.* Editado por Universidad Ricardo Palma  
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Sherman, S., Hadar, I. y Gil, L. (2018). Leveraging organizational climate theory for understanding industry-academia collaboration. *Information and software technology*, 98, 148-160.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.12.006>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Editorial universidad de Antioquía.  
<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Villafuerte, K. (2020). *Ambiente laboral y la productividad en el módulo del nuevo Código Procesal Penal del Callao - Tercer tramo – 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53149/Villafuerte\\_VK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53149/Villafuerte_VK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yee, L. y Ananthalkshmi, M. (2017). A study on the impact of organizational climate on employee performance in a Malaysian Constancy. *International journal of accounting & business management*, 5(1), 1-13.

[www.ftms.edu.my/journals/pdf/IJABM/Apr2017/1-13.pdf](http://www.ftms.edu.my/journals/pdf/IJABM/Apr2017/1-13.pdf)

Wei, T. y Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337-355.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

<b>Título: Percepción del clima organizacional según los trabajadores de una entidad de administración tributaria, Lima 2022</b>				
Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategoría	Metodología
¿De qué manera perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?	Analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	1. Involucramiento laboral	1.1 Orgullo de pertenencia	<b>Enfoque:</b> Cualitativo  <b>Tipo:</b> Básica  <b>Diseño:</b> Descriptivo fenomenológico  <b>Método de investigación:</b> Inductivo  <b>Participantes:</b> 4 trabajadores del régimen 728 2 trabajadores CAS  <b>Técnica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Análisis documental</li> </ul> <b>Instrumento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Ficha de análisis documental</li> </ul>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		1.2 Compromiso	
¿De qué manera perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?	Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	2. Realización personal	2.1 Capacitación	
¿De qué manera perciben la realización personal los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?	Analizar cómo perciben la realización personal los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022		2.2 Reconocimiento	
¿De qué manera perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?	Analizar cómo perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	3. Condiciones laborales	3.1 Remuneración	
			3.2 Equipo de trabajo	
¿De qué manera perciben la comunicación los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?	Analizar cómo perciben la comunicación los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	4. Comunicación	4.1 Comunicación horizontal	
¿De qué manera perciben la supervisión los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022?	Analizar cómo perciben la supervisión los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	5. Supervisión	5.1 Rotación de funciones	
			5.2 Equidad	
			5.3 Liderazgo	

## Anexo 2

### Matriz de categorización apriorística

Título: Percepción del clima organizacional según los trabajadores de una entidad de administración tributaria, Lima 2022					
Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Técnica:	Instrumento:
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Análisis documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de entrevista</li> <li>Ficha de análisis documental</li> </ul>
				<b>Preguntas</b>	
Analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	1. Involucramiento laboral Se refiere a la "Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización" (Palma, 2004, p. 4).	1.1 Orgullo de pertenencia	1. ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	
			1.2 Compromiso	2. ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	
	Analizar cómo perciben la realización personal los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	2. Realización personal Es la "apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro" (Palma, 2004, p. 4).	2.1 Capacitación	3. ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	
			2.2 Reconocimiento	4. ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	
				5. ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	
	Analizar cómo perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	3. Condiciones laborales Es el "reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas" (Palma, 2004, p. 5 y 6).	3.1 Remuneración	6. ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?	
			3.2 Equipo de trabajo	7. ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?	
	Analizar cómo perciben la comunicación los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	4. Comunicación Es la "percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a	4.1 Comunicación horizontal	8. ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	
				9. ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?	

		usuarios y/o clientes de la misma" (Palma, 2004, p.5).		
	Analizar cómo perciben la supervisión los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022	5. Supervisión "Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario" (Palma, 2004, p.5).	5.1 Rotación de funciones	10. ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?
			5.2 Equidad	11. ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?
			5.3 Liderazgo	12. ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique

## Anexo 3

### Definición conceptual de las categorías y subcategorías

#### **Categoría 1: Involucramiento laboral**

Se refiere a la “Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia**

Es el sentimiento que hace que el colaborador se sienta alineado con los objetivos de la organización e identificado y comprometido con ésta. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización, también es considerado como un vínculo psicológico (Fernández, 2008, Ghosh, 2016).

El orgullo de pertenencia se fomenta desde los valores de la entidad, al hacer que el clima de la organización sea agradable para los trabajadores evitando de este modo el pensar en renunciar; el trabajador al sentirse a gusto con su empleo y con la entidad, se siente involucrado con el logro de los objetivos y cumple su trabajo con responsabilidad.

- **Subcategoría 1.2: Compromiso**

Es el grado de lealtad de los empleados hacia una organización y se dice que están comprometidos cuando desean seguir perteneciendo a ésta y tienen disposición a los requerimientos de la entidad (Chávez, 2015).

#### **Categoría 2: Realización personal**

Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 2.1: Capacitación**

Es el procedimiento utilizado para impulsar en los empleados nuevos conocimientos, así como superar deficiencias para el cumplimiento de las labores asignadas (Dessler y Varela, 2004).

- **Subcategoría 2.2: Reconocimiento**

Es la motivación a las personas por el trabajo desempeñado; el psicólogo Frederik Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, sugirió hacer énfasis en los resultados del trabajo o en factores asociados a éste como

el reconocimiento, oportunidades de ascenso, desarrollo personal, logro y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).

### **Categoría 3: Condiciones laborales**

Es el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Palma, 2004, p. 5 y 6).

- **Subcategoría 3.1: Remuneración**

El término se refiere a la retribución que percibe el trabajador en compensación por el servicio prestado; así también a la percepción de la equidad en el beneficio recibido. Chiavenato (2011) alude sobre lo motivador que puede ser el dinero para el aumento de la productividad del trabajador, aunque con frecuencia éste relaciona la remuneración con el tiempo de servicio, favoritismo, suerte entre otros.

- **Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo**

Es el grupo de personas con experiencias y habilidades que se complementan, se comprometen y responsabilizan para cumplir un objetivo. El equipo de trabajo se diferencia del grupo de trabajo en que los integrantes de este último, no comparte un objetivo en común (Del Pino, 2012).

Un equipo de trabajo crea una relación positiva a través del esfuerzo de sus integrantes y lo que conduce a un mejor desempeño. El líder del equipo busca una relación que incremente el rendimiento de los integrantes y estos confían en él y en sus compañeros de equipo, lo cual facilita la cooperación y reduce la necesidad de monitorear al equipo (Robbins y Judge, 2009).

### **Categoría 4: Comunicación**

Es la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal**

También conocida como comunicación lateral, es la comunicación entre pares, es decir aquella que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo o nivel jerárquico; se utiliza como medio para controlar en la medida que puedan reducir desacuerdos. Está facilita el trabajo en equipo y es necesaria para facilitar la comunicación y el ahorro de tiempo, por lo que son benéficas y

ocurren con el conocimiento de los superiores (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2011).

### **Categoría 5: Supervisión**

“Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 5.1: Rotación de funciones**

Es el proceso sistemático de transferir personas de un trabajo a otro, aumentando así la satisfacción y reduciendo la monotonía (Chiavenato, 2006).

- **Subcategoría 5.2: Equidad**

La teoría de la equidad se refiere al otorgamiento que hace la organización de premios o incentivos a las personas que contribuyen con ésta. Cuando las personas comparan sus incentivos o premios con los de sus pares y estos son iguales entonces experimenta satisfacción, cuando su incentivo es mayor experimentan sentimiento de culpa; caso contrario hay inequidad y experimenta un sentimiento de injusticia, insatisfacción, tensión y cuanto más distante sea la diferencia respecto a su par y su incentivo sea menor experimentará ira (Chiavenato, 2011).

- **Subcategoría 5.3: Liderazgo**

Es la capacidad para influir en un grupo para lograr una visión o establecer metas. La influencia puede ser formal según la posición de jerarquía en la organización, dado que generalmente los líderes tienen una autoridad delegada en ésta, aunque no necesariamente los líderes son jefes, ni los jefes son líderes (Robbins y Judge, 2009).

## Anexo 4

### Validación de instrumento - Experto 1

	<b>PERÚ</b>	Ministerio de Educación	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria	Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos
<b>REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES</b>				
Graduado	Grado o Título	Institución		
SANCHEZ HARO, LILLIANA MARCELA DNI 07964358	<b>BACHILLER EN CONTABILIDAD</b> Fecha de diploma: 24/05/1990 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU		
SANCHEZ HARO, LILLIANA MARCELA DNI 07964358	<b>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> Fecha de diploma: 12/07/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 11/07/2016 Fecha egreso: 11/07/2017	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS S.A.C. PERU		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2022**

	Categoría/Sub Categorías	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Categoría 1: Involucramiento laboral</b>							
	<b>Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia</b>							
1.	¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	x		x		x		
	<b>Subcategoría 1.2: Compromiso</b>							
2.	¿Se siente a gusto con tu trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	x		x		x		
	<b>Categoría 2: Realización personal</b>							
	<b>Subcategoría 2.1: Capacitación</b>							
3.	¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	x		x		x		
	<b>Subcategoría 2.2: Reconocimiento</b>							
4.	¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	x		x		x		
5.	¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	x		x		x		
	<b>Categoría 3: Condiciones laborales</b>							
	<b>Subcategoría 3.1: Remuneración</b>							
6.	¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?	x		x		x		

	Categoría/Sub Categorías	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo</b>							
7.	¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?	x		x		x		
	<b>Categoría 4: Comunicación</b>							
	<b>Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal</b>							
8.	¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	x		x		x		
9.	¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?	x		x		x		
	<b>Categoría 5: Supervisión</b>							
	<b>Subcategoría 5.1: Rotación de funciones</b>							
10.	¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?	x		x		x		
	<b>Subcategoría 5.2: Equidad</b>							
11.	¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	x		x		x		
	<b>Subcategoría 5.3: Liderazgo</b>							
12.	¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo?	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia, instrumento apto para su aplicación.**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador: Sanchez Haro Liliana Marcela**

**DNI: 07964358**

**Especialidad del validador: Maestra en Administración de empresas**

Lima, 24 de junio de 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem apropiado para representar al componente o dimensiones específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto informante

## Anexo 5

### Validación de instrumento - Experto 2

	<b>PERÚ</b>	Ministerio de Educación	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria	Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos
<b>REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES</b>				
Graduado	Grado o Título	Institución		
ORIA ROJAS, VERONICA ROCIO DNI 42888660	<b>BACHILLER EN CONTABILIDAD</b> Fecha de diploma: 08/04/2009 Modalidad de estudios: -  Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE <i>PERU</i>		
ORIA ROJAS, VERONICA ROCIO DNI 42888660	<b>CONTADOR PUBLICO</b> Fecha de diploma: 27/10/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS SAC <i>PERU</i>		
ORIA ROJAS, VERONICA ROCIO DNI 42888660	<b>MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA</b> Fecha de diploma: 29/12/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matricula: 12/04/2015 Fecha egreso: 05/02/2017	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2022**

	Categoría/Sub Categorías	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>Categoría 1: Involucramiento laboral</b>							
	<b>Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia</b>							
1.	¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 1.2: Compromiso</b>							
2.	¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	X		X		X		
	<b>Categoría 2: Realización personal</b>							
	<b>Subcategoría 2.1: Capacitación</b>							
3.	¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 2.2: Reconocimiento</b>							
4.	¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	X		X		X		
5.	¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	X		X		X		
	<b>Categoría 3: Condiciones laborales</b>							
	<b>Subcategoría 3.1: Remuneración</b>							
6.	¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?	X		X		X		

	Categoría/Sub Categorías	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo</b>							
7.	¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?	X		X		X		
	<b>Categoría 4: Comunicación</b>							
	<b>Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal</b>							
8.	¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	X		X		X		
9.	¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?	X		X		X		
	<b>Categoría 5: Supervisión</b>							
	<b>Subcategoría 5.1: Rotación de funciones</b>							
10.	¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 5.2: Equidad</b>							
11.	¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 5.3: Liderazgo</b>							
12.	¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia del instrumento que mide la percepción del clima organizacional según los trabajadores de una entidad de Administración tributaria.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Oria Rojas Veronica Rocio  
**DNI:** 42888660

**Especialidad del validador:** Maestra en Gestión Pública

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem apropiado para representar al componente o dimensiones específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 27 de julio de 2022

  
 Firma del experto informante

## Anexo 6

### Validación de instrumento - Experto 3

	<b>PERÚ</b>	Ministerio de Educación	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria	Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos
<b>REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES</b>				
Graduado	Grado o Título		Institución	
GUADALUPE HUAMAN, EDGAR ORLANDO DNI 08280355	BACHILLER EN CONTABILIDAD Fecha de diploma: 02/11/1990 Modalidad de estudios: -  Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)		UNIVERSIDAD RICARDO PALMA <i>PERU</i>	
GUADALUPE HUAMAN, EDGAR ORLANDO DNI 08280355	CONTADOR PUBLICO Fecha de diploma: 30/09/1992 Modalidad de estudios: -		UNIVERSIDAD RICARDO PALMA <i>PERU</i>	
GUADALUPE HUAMAN, EDGAR ORLANDO DNI 08280355	MAESTRO EN CONTABILIDAD CON MENCION EN TRIBUTACION Fecha de diploma: 17/07/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matricula: 15/03/2016 Fecha egreso: 18/11/2016		UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE <i>PERU</i>	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD DE  
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2022**

	Categoría/Sub Categorías	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Categoría 1: Involucramiento laboral</b>							
	<b>Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia</b>							
1.	¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 1.2: Compromiso</b>							
2.	¿Se siente a gusto con tu trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	X		X		X		
	<b>Categoría 2: Realización personal</b>							
	<b>Subcategoría 2.1: Capacitación</b>							
3.	¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 2.2: Reconocimiento</b>							
4.	¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	X		X		X		
5.	¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	X		X		X		
	<b>Categoría 3: Condiciones laborales</b>							
	<b>Subcategoría 3.1: Remuneración</b>							
6.	¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?	X		X		X		

	Categoría/Sub Categorías	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo</b>							
7.	¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?	X		X		X		
	<b>Categoría 4: Comunicación</b>							
	<b>Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal</b>							
8.	¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	X		X		X		
9.	¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?	X		X		X		
	<b>Categoría 5: Supervisión</b>							
	<b>Subcategoría 5.1: Rotación de funciones</b>							
10.	¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 5.2: Equidad</b>							
11.	¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	X		X		X		
	<b>Subcategoría 5.3: Liderazgo</b>							
12.	¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia, instrumento SI apto para su aplicación.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Guadalupe Huamán Edgar Orlando

DNI: 08280355

Especialidad del validador: Maestro en Contabilidad con mención en tributación

Lima, 30 de junio de 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem apropiado para representar al componente o dimensiones específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto informante

## Anexo 7

### Registro de Consentimiento de lo Informado

<https://forms.gle/4hFyEeREf8ukdwkU6>

¿Tienes problemas para ver o enviar este formulario?

LLENAR EN FORMULARIOS DE GOOGLE

Te invité a llenar un formulario:

#### REGISTRO DE CONSENTIMIENTO DE LO INFORMADO

Declaro haber sido informado del estudio "Percepción del clima organizacional según los trabajadores de una entidad de administración tributaria, Lima 2022":

- Asimismo declaro que mi participación es enteramente voluntaria
- Entiendo que puedo finalizar mi participación en cualquier momento sin que esto represente ningún perjuicio contra mí.

1. Nombre y apellidos \*

2. D.N.I \*

3. Tiempo de servicio en una entidad de administración tributaria \*

4. Autorizo la entrevista \*

- Sí  
 No

5. Autorizo que la entrevista sea registrado en audio y video \*

- Sí  
 No

6. Autorizo que la entrevista sea registrada en fotos \*

- Sí  
 No

7. Autorizo que los datos que puedan identificarme sean revelados en el estudio. \*

- Sí  
 No

Fecha \*

Mes	▼	Día	▼	2022	▼
-----	---	-----	---	------	---

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de



Google no creó ni aprobó este contenido.

[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

## Anexo 8

### Guía de entrevista

**Título: Percepción del clima organizacional según los trabajadores de una entidad de administración tributaria, Lima 2022**

Datos de la entrevista	
Fecha de entrevista	/ /
Hora de inicio:	Hora de término:

Preguntas Generales de identificación	
Nombre y Apellido	
Tiempo de servicio	
Régimen laboral	

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022.

La información que brinde durante la entrevista será de carácter confidencial.

#### Preguntas:

1. ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?
2. ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.
3. ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?
4. ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?
5. ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?
6. ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?
7. ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?
8. ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?

9. ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?
10. ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?
11. ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?
12. ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique

**Preguntas de cierre**

¿Algo que desee agregar?

**Cierre de la entrevista**

La entrevista ha culminado. Le agradezco su colaboración.

## Anexo 9

### Matriz de entrevistas

<b>PREGUNTA 1:</b> ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	Me siento bendecida con el trabajo que tengo son 30 años los que estoy en la institución. Es una institución muy importante en el país, porque aportamos mucho para el gobierno y para cubrir las necesidades básicas del país.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Me siento contenta, porque tengo un trabajo que me ha permitido este alcanzar metas propias.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Me siento tranquila, cómoda porque es una institución que me da tranquilidad económica, creo que en estos momentos estamos pasando por una crisis mundial y tener un trabajo el que tengo ahorita, es algo muy importante para todos.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Me siento bien, me siento cómodo, me siento contento porque me he venido desarrollando en mi carrera, alguna vez he trabajado en cosas que no tienen que ver con mi carrera y bueno ahora me siento que me estoy desarrollando en mi carrera profesional, me gusta lo que hago y bueno me siento cómodo, me siento bien.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Me siento a gusto, porque es una entidad que tiene varios lineamientos internos que permiten seguir en orden el tema laboral, me siento cómoda.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	Me siento orgulloso de pertenecer a una institución que tiene una labor loable en beneficio de los ciudadanos del Perú.

<b>PREGUNTA 2:</b> ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	No me siento bien con mi trabajo porque son muchos años viendo y haciendo lo mismo y me siento desmotivada, no me siento a gusto porque es un tema que lo conozco, aunque a veces se presentan cosas nuevas, casos nuevos, pero me gustaría ver algo diferente.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Contenta no, me siento bien, porque obviamente yo recibo un sueldo, es la contraprestación que hago del servicio. Trabajo y me pagan, ahora que me sienta contenta no, pero no es que me desagrada. No disfruto, pero no es que me desagrada o sea es la contraprestación.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Lo disfruto sí, lo disfruto, pero dependiendo de lo que estoy haciendo en ese momento, porque hay momentos en que no me siento cómoda, pero mayormente sí; pero tengo que hacer, pero sí en los momentos que yo no me siento cómoda son muy pocos o sea que creo que mayormente si me siento a gusto.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Me siento cómodo, me siento bien, disfruto las funciones...sí las disfruto. El tema viene en que se podría decir que ya las domino y de repente también podría haber un tema de rotación de funciones para que haya nuevos conocimientos o nuevas prácticas en nuevas funciones, porque las funciones actuales yo ya las domino por los 10 años ya las tengo viendo, ya las domino, pero me gustan, no diría que no me gusta, me gusta... pero si quisiera tener nuevas funciones.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Sí, así es, estoy a gusto con el trabajo con las labores que me corresponden realizar si me siento a gusto porque son temas en mi caso particular relacionados con costos, relacionados con el Tupa, entonces hay bastante dinámica de reuniones de trabajo con otras áreas con otros negocios

	dentro de mi propia entidad y eso lo hace mucho más interesante ya no se vuelve rutinario, ni monótono, sino por el contrario es un poco más dinámico particularmente me siento cómoda con lo que estoy haciendo.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	Si, me siento a gusto con mi trabajo y sobre todo cuando se cumple los objetivos trazados en la recaudación, fiscalización y en la facilitación de servicios que permite el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los obligados.

<b>PREGUNTA 3:</b> ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	Algunas capacitaciones si cumplen mis expectativas, cuando son los temas en los que estoy involucrada funcionalmente, pero a veces no cuando son cursitos que al parecer es por llenar el cuadro de capacitación y preferiría otros. Lo que no me gusta es que yo estoy en un área administrativa y nos dejan las capacitaciones para los tres últimos meses del año sin importar el cierre anual o que estemos de vacaciones, no es un tema coordinado.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	No. Creo que la Institución podría mejorar el nivel de capacitación, podría mejorar los cursos, tendrían que ser direccionados a la función. Pienso que deberían de coordinar las áreas de recursos humanos con el área en el caso mío con el área de presupuesto y para ver que cursos proponemos nosotros, no que la institución me imponga el curso cuando no es útil a mi función.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Si cumple con mis expectativas, pero a veces son repetitivos porque siempre nos dan cursos que ya anteriormente nos han dado, simplemente le cambian el nombre y eso como que incomoda; a mí me incomoda más de lo mismo y sobre todo cuando es obligatorio, te fuerzan a ir y eso no me gusta algo que ya lo he tomado y otra vez que me vayan a dar, pero simplemente le cambian de nombre.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	La mayoría de las capacitaciones si, la gran mayoría; algunas no tanto y sí me siento contento. Pienso que la institución se preocupa por nosotros por los trabajadores sí, porque lo comparó con anteriores trabajos que he tenido, vengo de una institución pública de salud y siguen ahora se preocupan mucho más por las capacitaciones me siento contento.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Sí, bueno mi entidad suele proporcionarnos bastantes capacitaciones nos ponen una gama de cursos internos, cursos que los dictan desde fuera o que contratan con otras instituciones educativas y si pues son cursos que se requieren para poder realizar nuestro trabajo, así que yo estoy conforme con lo que nos brindan.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	La institución si cumple con brindar capacitaciones al personal, sin embargo, no cumple con las expectativas para cubrir las necesidades pues deberían ser más especializadas.

<b>PREGUNTA 4:</b> ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	Nunca he visto que todos tengamos la oportunidad de ascender. Lo que si he visto es que siempre aquellos que han ocupado un cargo, ya sea confianza o llámese supervisor que no está catalogado en mi entidad como personal de confianza, son designados por qué le caíste bien al jefe o porque para el jefe eres de su confianza, pero sin importar de repente qué tan capacitado está o qué tan líder puede ser para llevar o conducir un grupo de personas.

<b>ENTREVISTADO 2</b>	Yo creo que las oportunidades no existen, porque ahí es: si tú eres amigo, si tú eres allegado, te llevas muy bien, saluda bonito, sonríes y yo eso nunca voy a hacer.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	No, incómoda, porque este en todo caso te digo sí hubiera oportunidades de superación de - cómo se llama de...- a todos por igual sería bestial, pero siempre creo que en todos lados hay privilegios y eso a mí no me agrada mucho a pesar de que yo no esté... no participó... pero si veo y siento bastante incomodidad de las personas, porque hay personas que sí pues obviamente, que se merecen estar ahí; pero no pueden porque a veces no somos del agrado de los jefes.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Yo pienso que sí, que las oportunidades están para todos por igual; obviamente uno quisiera tener más, pero yo me siento bien, me siento que no estoy mal, pero naturalmente quisiera estar mejor; salvo que pienso que cualquier ser humano siempre desea mejorías, pero con mi situación actual me siento bien.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Bueno no, no hay una misma oportunidad para los ascensos porque hay regímenes laborales distintos en el caso de los CAS no podemos aspirar a un ascenso, es definitivo es un contrato limitante en el caso del régimen 728 no he visto muchas convocatorias, no me podría pronunciar al respecto.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	La entidad no tiene una política clara que brinde oportunidades para ascender y fomentar la meritocracia, lo que desmotiva al trabajador para su desarrollo profesional y personal.

<b>PREGUNTA 5:</b> ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	De la división no tengo ningún reconocimiento y a nivel de supervisión y desde este último supervisor alguna vez nos envió un correo dando las gracias tal vez al término de una auditoría y al término del cierre, que de alguna forma es motivador recibir las gracias; pero del jefe de división nada, nunca hemos recibido ningún gracias. Tal vez los que reciben son los supervisores inmediatos, pero si él tiene llegada al resto de personal de la división bien podría reunirnos y decirnos, como tal vez hace años de alguna forma la anterior jefa de división lo hacía.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Reconocimiento nunca he visto, yo reconocimiento solamente ha sido mencionado de decir gracias por tu colaboración, pero ese gracias me parece que es general, no a mí; me parece que es masivo bueno de repente pretendo otra cosa. No he sentido esa esa situación.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Son muy pocos no siempre te dicen qué bien lo estás haciendo sigue así ...son muy pocos los incentivos de agradecimiento o de felicitaciones por parte del superior o del jefe inmediato.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Bueno...yo personalmente lo siento un poco tibio. Si por ahí reconocen las cosas, felicitan en general, pero de repente necesitaría más de mi parte no sé cómo explicarlo; sí felicitan en general a todos en grupo, una felicitación general a veces de repente hay cositas que uno desearía algo personal, de repente no es que uno haya hecho tampoco grandes cosas, pero si las felicitaciones están sí, normalmente de manera grupal general.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	No hay mucho reconocimiento a los logros, no he visto eso más que... supón que se presente o se entreguen dentro de los plazos correspondientes cierta información o informes lo único es el agradecimiento general, pero no hay un reconocimiento personalizado a los trabajadores, no lo he visto, no lo he comprobado o vivido, no hay eso, es todo flat.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	No existe una política o procedimiento de reconocimientos de parte de los jefes por los logros de los trabajadores.

**PREGUNTA 6:** ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?

<b>ENTREVISTADO 1</b>	Estamos totalmente desfasados, porque ahora hay personal nuevo en el área que, sin tener la experiencia, tienen sueldos mucho mayores que el mío y ahí es donde discrepo un poco, porque si bien son gente que de repente ingresa con mayores capacitaciones, curso de maestría, con curso de doctorado, pero ello no les da la experiencia que te pueden dar los años trabajando el mismo tema, entonces me parece que está totalmente desfasado y eso en parte también genera un mal clima laboral, porque; por más que tú puedas ser amigo de esa persona el hecho de que tú veas de que el que recién ingresa con un sueldo mucho mayor al tuyo, genera un poco de celo.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Yo siempre voy a cuestionar el tema de remuneración, pero yo nunca me voy a hacer problema por eso, nunca lo he hecho no lo voy a hacer ahora. No digo porque éste gana más y hace mi función imagínate, yo me cargaría todo el tiempo de cosas negativas en mi vida y es lo que menos quiero, yo libero todos esos temas bueno...he tenido la oportunidad de hacer cosas que me han permitido a mí este... suplir esas cosas.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Yo considero...no estoy tan de acuerdo -ni obviamente que le digo- a ver lo que pasa es que nosotros estamos por categorías, hacemos todas una misma función, al hacer una misma función; pienso que todas deben ganar lo mismo, pero no; ganamos diferente tenemos sueldos diferentes y no solamente estamos hablando de un porcentaje pequeño sino una buena distancia económica a pesar de que todas tenemos la misma carrera por eso considero que nos es justo lo que pasa.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	A ver, es algo... no sé cómo decirlo; a ver de acuerdo al promedio...lo comparo con otras instituciones podría decir que estamos bien, pero de acuerdo a la realidad general, que todo ahora está subiendo cada vez siente que su sueldo le alcanza para menos y bueno, a veces choca pues, pero no me puedo quejar; en mi opinión personal si lo comparo con el promedio de otras instituciones públicas en el nivel que estoy no me puedo quejar, tampoco no es que estemos arriba; pero para nada estamos abajo, pero con la economía y la inflación que nos está afectando en los últimos meses, el último año más que nada se siente pues que el poder adquisitivo baja y parecería que el sueldo se ha contraído todos sube y sueldo se mantiene choca a la economía familiar.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Bueno la verdad que ya no, ahora ya no, la remuneración que se percibe actualmente ya no estaría de acuerdo con los trabajos que se realizan porque la responsabilidad que uno asume, las horas que le dedicas, el empeño también que le dedicas, todo lo demás, ahí con el costo de vida ya las remuneraciones no van a ser representativas del trabajo.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	La entidad no promueve una política de reajuste salarial acorde a las variaciones del IPC e inflación, por lo que las remuneraciones se encuentran desfasadas considerando las labores técnicas y especializadas que brinda la institución, inclusive que está por muy debajo de la actividad privada, lo que desmotiva al personal.

**PREGUNTA 7:** ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?

<b>ENTREVISTADO 1</b>	Mira hasta hace unos años, hasta antes de la pandemia podía decir que éramos un poco más integrados, pero creo que la pandemia ha cortado muchos momentos; porque ahora cada uno hace su trabajo en sus casas. No nos comunicamos ni siquiera con los que asisten a oficina o solo nos comunicamos cuando tenemos que hacer alguna coordinación con el jefe o con el mismo personal, solamente hablamos del tema de trabajo y nada más. Además, que durante todos estos últimos tiempos también ha ingresado personal nuevo, que la verdad no lo conocemos solo de nombre; sabemos que están ahí o que pertenecen al grupo hemos perdido, ya no es lo mismo de antes trabajando de remoto, cumplo lo que tengo que
-----------------------	--

	hacer no es que hemos perdido el interés, pero ya con las personas de mi equipo de trabajo ni siquiera conversamos, ni nos llamamos, basta que a veces necesitamos un tema por trabajo y lo hacemos y yo creo que pasa de ellos hacia a mí también, porque ya no existe comunicación mayor.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Ah, eso sí lamentablemente que no sé si es un tema, bueno...no han sido muchas áreas por las que he pasado. Pero, por las que he pasado, yo pienso que equipos de trabajo no han sido, no, sino grupos de trabajo; porque equipos este...que alguien hubiera ... no he visto un líder no he visto por ejemplo ...eh se conforman grupos para hacer un trabajo, pero que a veces ni siquiera se llega a concluir porque no se tiene metas claras no se tiene ideas claras solamente es como que se salvó la marea y punto, pero más adelante no sé qué va a pasar si el trabajo que hemos hecho va a servir este será un proyecto no la gente no la gente no se integra, la gente no participa porque no tienen la idea de lo que se va a hacer, no se explica bien, el jefe no comunica bien o sea; todas esas cosas y la gente no se ve involucrada. Lo que pasa es que también, yo trabajo en un área donde trabaja gente muy mayor, entonces tienen muy poco apego al trabajo y es personal que muchos de ellos son personal técnico, entonces no se les puede pedir mucho.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	No hay integración, porque muy poco el jefe hace, yo pienso que eso tiene que venir de la cabeza, de quién está al mando de nosotros, al que corresponde incentivar y animar de darnos esas ganas de seguir adelante, como equipo, como para institución...no hay.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Siempre uno tiene mayor afinidad con ciertas personas, no porque es...creo que es difícil que con todos tengas más afinidad pero en sí, yo pienso que allá cómo nos conocemos todos, la integración es buena con algunas rencillas que de todas maneras yo he visto y las hay; hasta yo mismo de repente he participado de algunas en estos años pero es algo mínimo, tampoco no va a haber un paraíso pero yo he visto que la integración en sí es buena con algunos pequeños puntos que he visto de rencillas, pero la integración para mí es buena, ahora me falta integrarme con los nuevos compañeros de trabajo que sé que hay algunos nuevos que no los conozco, mi compañero me decía saluda a tal persona, saluda a tal y yo ni las conocía. Falta integración porque no conozco a algunos nuevos.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Bueno en mi supervisión no tanto, cada uno realiza sus labores como corresponde en realizarlas cada uno, lo que sí es responsable de hacer lo que le compete hacer, en plazo, periodo que tiene que hacer, es todo creo yo.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	El nivel del equipo donde laboro es altamente competitivo y especializado, con capacidades técnicas y experiencia en las labores funcionales y con grato ambiente de trabajo de compañerismo e integración.

<b>PREGUNTA 8:</b> ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	Cero, totalmente cero, a mí me parece por ejemplo una falta de empatía cuando estando en oficina antes de la pandemia los jefes a veces pasaban a tu lado y ni siquiera te saludaban o simplemente eras una persona más, me refiero a los de mayor jerarquía, porque hasta jefe de división todavía, pero de gerente hacia arriba nada, si tú no le movías la cabeza para saludar ellos de por sí no te saludaban y ahora menos, ahora que estamos trabajando remotamente ni hablar.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Yo tengo comunicación, pero a mí lo que sí siempre me molesta es que por ejemplo, si me tienen que derivar un documento tiene que ir del intendente al gerente, del gerente al jefe de división, del jefe de división al supervisor, del supervisor a mí, cuando a mí me parece que todo eso tendría que ser lineal; yo no entiendo esas cosas por las que transita tanto un documento y pues se pierde días, a veces semanas se pierde inútilmente. Hoy día he quedado sorprendida porque es un tema que se lo dije a mi supervisor, la vez pasada perdimos tiempo con un documento por qué demoró el proceso de estas derivaciones y luego se perdió tiempo en una atención, no se llegó oportunamente el operativo casi se cae y se genera

	un problema, entonces el supervisor ha decidido que a partir de hoy, me está derivando en automático solamente del intendente al gerente y me lo deriva entonces, me parece que no solamente un proceso sino que en todos debería ser más lineal y no tan vertical.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Bueno muy pocas veces se les ve, buenos días, buenas tardes, buenas noches; solamente saludos cordiales.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Yo siento que es de acuerdo con la apertura, al jefe, en mi caso porque hay personas hay jefes de mayor rango que uno siente y observa que no son tan cercanos, tan amigos. Yo me acuerdo el caso de un jefe de bastante nivel que ahora es un intendente una vez lo conocí en una reunión, nos conocimos y me presenté y de ahí siempre se acordaba mi nombre y cuando nos veíamos en los pasadizos me decía por mi nombre, además hasta me decía don....(entrevistado 4) y sentía que era una persona muy abierta, que llamaba a tener confianza, por otro lado hay jefes que no te dan esa confianza; que están un poco más cerrados. Hay de los dos casos, hay jefes que puedes sentirlos mucho más cerca y hay jefes que no tanto hay de los dos.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Bueno es una comunicación poco directa. Con mi supervisora es una comunicación más clara, directa, rápida. Más o menos en realidad dentro de mi entidad primero se coordina directamente con el supervisor o supervisora y ellos son los que escalan a otros niveles, pero si hay que de repente saltar por supervisor o por jefe división a otros, no es tan directa la comunicación, las respuestas no te las dan inmediatamente, por lo general deben esperar un poco más porque no eres otro directivo quien se está dirigiendo a ellos.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	La comunicación con los jefes inmediatos es directa, en forma horizontal, respetando los niveles de coordinación y jerárquicos.

<b>PREGUNTA 9:</b> ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	Mi supervisor si, sé que toma en cuenta mis opiniones, mi supervisor de repente todo lo que yo le digo me dice que sí, acepta todas mis opiniones, pero de ahí con el jefe de división no hablo hace cuanto...desde antes de la pandemia o sea nunca me ha pedido una opinión en todo este tiempo y de un tema puntual de trabajo y antes de la pandemia, cuando me he reunido antes de la pandemia, sí me pedía mi opinión me escuchaba le parecía o no pero al menos me escuchaba.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	Si toman en cuenta y saben y me reconocen, me dice sí tiene razón, pero no hace nada, porque bueno no pueden hacer nada tampoco supongo. El problema no es que tomen en cuenta mis opiniones, el problema es que ejecuten mis opiniones entonces a mí me da lo mismo que sepan, si es que no van a hacer nada, de nada sirve, escuchan saben que es así, pero lamentablemente creo que va más allá, no sé pues...de la institución, del tema de recursos, no sé, no se pone en práctica; no se ejecuta entonces yo siempre reitero lo mismo, digo lo mismo y saben lo que yo necesito, saben que se tiene que mejorar y lamentablemente; falta muchas coordinaciones, no lo entiendo. A veces creo que la gente tiene temor a tener que decir al de arriba me equivoque, tenemos que esto ya no funciona, esto no responde, te hablo por mi trabajo. Por ejemplo recursos humanos tendría que mejorar sus lineamientos pero como es una resolución de superintendencia y está mal hecha entonces ellos tienen miedo de decirle señor los de recursos humanos nos hemos equivocado y tenemos que mejorar y tenemos que cambiar entonces como nadie quiere decir asumir esa responsabilidad, las cosas se mantiene entonces por más que yo intento y por más que yo digo o sea no se hace nada y no se va a hacer no sé por qué tiempo más, hasta que el superintendente se entere un día que eso está mal no lo sé yo, ya he hecho todos mis intentos he hecho informes memos, informe ejecutivo todo, pero si me dicen, si tiene razón y ahí llega entonces de nada sirve que me digan si tienes razón si no se ejecuta.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Bueno me siento mal porque mayormente no, ellos siempre deciden cuando uno dice no; pero bueno el que manda es el jefe o los supervisores lo que hiciste si está bien o mal pues si te equivocas después nosotras tenemos que solucionar las cosas.

<b>ENTREVISTADO 4</b>	Yo pienso que a veces sí, a veces no. Si he sentido yo de las dos cosas a veces he sugerido ciertas cosas a mi anterior jefe y si me las tomaba en consideración y a veces simplemente yo le decía bueno ordena y se hace lo que tú digas y ha pasado de las dos cosas en fin...no me siento mal cuando me ordenan, ya si el jefe manda, el jefe ordenó; pero bueno que me ha pasado de ambos, que me han hecho caso y no me han hecho caso.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Bueno sí, en muchas situaciones al realizar un trabajo técnico y especializado en mi caso necesariamente tienen que tomar en cuenta mis opiniones porque la especialista soy yo, entonces yo considero que sí, sí toman en cuenta las opiniones que doy.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	Considero que mis jefes inmediatos si toman en cuenta mis opiniones y/o sugerencias en el trabajo desarrollado o en la absolución de consultas sobre temas técnicos específicos, lo que te permite sentir bien por el reconocimiento y confianza hacia tu persona en las labores encomendadas y experiencia en lo profesional.

<b>PREGUNTA 10:</b> ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	Mira, yo creo que este...no sé; la frecuencia podría darse anualmente no... al principio decían de que iba a ser anual para que todos conociéramos un poco de todo, que todos maneje todos los temas, pero como te digo yo tengo 30 años en la entidad de los cuáles desde el año, más o menos 97 estoy en esta área y de los cuales; creo que veintitantos sino me equivoco estoy viendo lo mismo; casi el mismo tema.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	No existe, yo pienso que si deberían rotar funciones porque uno debe conocer el área, yo pienso que sí debe rotar y debe haber una capacitación para que el día que uno no esté ahí o sea haya gente que pueda hacer esa tarea; pero en mi oficina no, te encasillan y no haces otra cosa más que eso, no me parece correcto se ha dicho siempre, a hora sí vamos a hacer; vamos a dividir el trabajo pero todo es eso, se dice pero no se hace, yo vengo escuchando años y no se hace entonces queda así.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Dependiendo cuánto tiempo, hay personas que tienen buen tiempo haciendo lo mismo que se por lo menos se podría dar cada 2 años 3 años no sé pienso yo que todos deberían saber el trabajo de todos lo que pienso es que nadie es indispensable en un puesto de trabajo, todos deberían saber qué es lo que hace cada uno, porque a veces preguntan y como ese fulano lo hace, no debería ser así todos deberíamos poder resolver un problema si es que se presenta.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Frecuencia? ha sido este...sin frecuencia... nula, a veces yo siento, yo mismo digo ah, pero ya yo mismo me evaluó y en realidad para mí lo más fácil es continuar haciendo mi funciones porque ya las domino comodón, pero siento que lo ideal de hecho que es tener nuevas funciones, porque uno va conociendo nuevas cosas de repente las pueda conocer superficialmente pero no en detalle; y podría dominar otras cosas que ahora no domino, eso es lo ideal. ¿Cada cuánto tiempo? he escuchado por ahí alguna vez que máximo debería ser 2 o 3 años las rotaciones de función, creo que por ahí podría ser una rotación ideal.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	No hay, no he visto mucha frecuencia, no hay una frecuencia en la rotación porque no hay rotación entonces esto no es frecuente, particularmente considero que sí debería haber una rotación en la asignación de labores, de tal forma que los trabajadores puedan realizar o desempeñar otros roles, pero no lo he visto porque cada trabajador que está asumiendo una función o una tarea ya es especialista en esa tarea por consiguiente no está rotando.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	Como nuestras labores son altamente técnicas y especializadas no es muy frecuente la rotación de personal en las funciones que realiza, por la experiencia del profesional, pero es muy importante que el personal conozca las actividades conexas y complementarias. Soy de la opinión que no debe ser frecuente la rotación de funciones por la experiencia laboral en áreas específicas.

<b>PREGUNTA 11:</b> ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	En mi equipo de trabajo yo creo que está mal distribuido y, es más, creo que hay mucho personal me acabo de enterar que hay más personas y la verdad es que para todo lo que hay que hacer... creo que no se justifica, entonces hay quienes tienen más, obviamente hay quienes no tienen nada, hay quienes tienen más o menos regular, entonces por ahí yo creo que no está bien; ahora porque no hay igualdad. Ahora, porque han contratado más gente no lo sé, conque este... que es lo que justifica este incremento de personal, no lo sé.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	No, no existe igualdad de trato creo que lamentablemente yo tengo que decir que lo que pasa es que yo entiendo que estoy en una institución del estado; entonces esa es mi premisa, si no, hubiera renegado, hubiera estallado, hubiera reventado con todo eso, pero como digo, bueno estoy en una institución del Estado entonces tengo que entender que esto está funcionando así, no puedo pedir más a la gente que no tiene la capacidad de hacer cosas. En mi oficina por ejemplo la distribución está mal hecha. Es que son varias cosas en mi oficina en realidad no te doy mucho trabajo, porque no confío en ti, no te doy trabajo porque eres mi amiga que es otra condición, no te doy mucho trabajo porque ...o te doy mucho trabajo a ti porque eres CAS, te doy mucho trabajo a ti porque tú si lo haces, me cumples el trabajo, entonces no hay igualdad. Hay gente que tiene mucho trabajo y hay gente que no tiene mucho trabajo, pero también digo... a la gente del estado que le puedes pedir yo les digo a mi supervisor, si se lo digo pero me dice cómo le voy a pedir él, no sabe, no responde, también tiene razón por ese lado; entonces digo verdad pues qué va a hacer con el personal que tiene que puede hacer y no puede trasladarlo a otra área, no puede promover, sacarlo, no puede cambiarlo, son personas mayores entonces finalmente llega un momento en que tú dices, ya me resigne no voy a hacer más nada, no voy a cambiar todo, se va a mantener un status quo.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Siempre hay quejas, escuchó quejas él tiene más o él tiene menos y el que tiene más y teniendo el mismo nivel remunerativo o quizá ganando un poco más y tiene menos, la gente mucho se fija en eso, tú ganas más tú haces más, tú ganas menos yo tengo que trabajar menos; pienso que el trabajo debe ser por igual, porque en verdad se ve el distanciamiento entre los colaboradores de equipo porque él trabaja más y porque él trabaja menos; entonces debería ser por igual y así por igual se debería rotar para que la gente vea, conozca el trabajo de cada uno de ellos, eso debería ser.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	Carga laboral, yo pienso que parecería que hay personas que tienen más carga. Parecería, porque se quedan más tiempo, a veces lo veo en ciertas fechas claves del área contable que tenemos, que hay personas que son fijas que se quedan más tiempo y me daría la impresión, que tienen más carga, pero no lo puedo asegurar. Me hace pensar que tendría más carga laboral puede ser que sí, tal vez no esté bien distribuido las cosas, pero eso ya lo verá el jefe no lo conozco en detalle, aparentemente para resumir el tema parecería que hay personas que tienen más carga laboral que otra
<b>ENTREVISTADO 5</b>	Bueno la distribución es de acuerdo a las especialidades, hay profesionales que se encargan de temas supongamos de temas netamente laborales y es lo que le corresponde porque para eso están o integración contable y es lo que le corresponde para eso están o analistas etcétera, bueno la distribución es de acuerdo a lo que me corresponde en la especialidad de cada profesional, el trato si es igualitario; pero obviamente las remuneraciones no son iguales justamente por las responsabilidades que asume cada uno.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	Considero que en el equipo de trabajo las labores se encuentran distribuidas por tareas para cumplir con los objetivos del área o unidad organizacional, considerando las competencias y capacidades de los colaboradores en temas específicos; por otro lado, considero que no hay

	igualdad de trato en la distribución de tareas por la cantidad y complejidad de las tareas asignadas a cada colaborador, lo que incide en el cumplimiento en los plazos otorgados.
--	--

<b>PREGUNTA 12:</b> ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique.	
<b>ENTREVISTADO 1</b>	¿En las funciones que realizo? no tengo ningún apoyo porque ver mi tema siempre es rutinario, pero siempre hay cosas nuevas y a veces de las cosas nuevas yo quisiera tener el soporte de alguien que me dé su punto de vista que podamos decidir tal o cual acción, pero no tengo este entonces yo analizo, yo decido y si estoy mal o yo me equivoco de repente en la auditoría o en algún momento me lo dirán; pero si le pregunto al jefe, el jefe me va a decir pero ¿qué dice qué dice la norma? yo puedo interpretar las normas, pero yo quiero tu opinión, tú como jefe dónde estás, en el cargo debes tener un conocimiento mucho mayor que el mío y una capacidad de crítica de juicio de tal o cual tema cosa que yo no encuentro, por eso no tengo ningún apoyo, como te digo analizo y yo decido lo que tengo que hacer y si tengo que hacer alguna consulta la hago por mi cuenta no tengo apoyo.
<b>ENTREVISTADO 2</b>	He tenido muchos supervisores, pero he tenido supervisores y supervisores; pero el que tengo ahora es un supervisor que sí, probablemente mi respuesta en otro escenario en otro supervisor y hubiera sido distinta pero ahora con el supervisor que tengo, si es un supervisor que conoce el área conoce el tema, te apoya. Esa parte sí, del supervisor yo tengo que reconocer que él conoce mucho del área, de repente no conoce a nivel de detalle el menudeo, pero la parte normativa tiene la idea o sea revisa mucho, cuando revisa una norma se da cuenta las facilidades, las bondades o las limitaciones que tienen las normas; entiende bien cuando se le explica, entiende muy bien, yo de verdad que con él estoy muy contenta, a veces tienen mal genio pero no me importa; pero sí valoro que conoce el tema, conoce el área y cuando ha habido algunas situaciones o algún problema él me ha apoyado para resolver, por esa parte si no podría quejarme.
<b>ENTREVISTADO 3</b>	Apoyo...bueno este, bien difícil cuando es remoto bien difícil porque a veces te contesta y a veces no te contestan, ósea que tienes que tomar la decisión de hacerlo y después de hacerlo si sale bien le escribes lo que has hecho y cuando ya está resuelto y te contesta ah ya está bien o si me dice porque lo has hecho, entonces le digo porque no me contestas; entonces muy bajo el apoyo ahorita en remoto. En presencial quizás sea más fácil porque cómo estás ahí, puedes ir y molestar al jefe o el supervisor insistiendo en lo que me tiene que dar, o lo que yo le he entregado, no es que sea inmediato, pero ahí está.
<b>ENTREVISTADO 4</b>	He tenido buenos momentos y momentos no tan agradables, de repente cuento uno y uno, ahora último tuve un tema de salud de mi esposa y mi jefa actual medio buen apoyo totalmente esta se portó muy bien me sentí muy bien apoyado y antes alguna vez también me han hecho un comentario que por ejemplo uno se va demasiado tiempo a los servicios y no me sentí tan a gusto y se lo dije; hay personas que pueden por naturaleza entrar un minuto y otras que pueden entrar 10, ya me parece que es algo natural. Me recuerdo eso puntualmente, entonces he tenido de los buenos momentos, en este caso de momentos agradable y de los otros no tan agradable.
<b>ENTREVISTADO 5</b>	El apoyo no es tan inmediato, a veces demora un poco el apoyo no siempre... toman conciencia creo yo de la necesidad o de la premura que para un analista o un trabajador tienen un tema en específico para poderlo resolver, porque también entiendo que los directivos ven muchos temas que a su vez puede ser que también sean prioritarios o sean urgentes; entonces un nuevo tema que tú le llevas para ellos no necesariamente urgente y el apoyo como digo no es inmediato.

	No siempre, casi nunca se va a encontrar un apoyo inmediato para resolverlo a menos que ya sea un tema muy muy urgente y eso de hacer como consecuencia de que en su momento no apoyaron un tema.
<b>ENTREVISTADO 6</b>	En el área en la que trabajo percibo el apoyo de mi supervisor y jefes inmediatos para lograr el objetivo de las tareas encomendadas; y en caso de presentarse problemas en el desarrollo de estas se brinda el apoyo necesario y coordinaciones con las áreas involucradas, de ser el caso, para brindar la solución al caso con la diligencia y supervisión correspondiente para su cumplimiento.

## ANEXO 10 MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

**Objetivo 1:** Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1. ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	“Me siento bendecida con el trabajo que tengo...” “...es una institución muy importante en el país”.	Me siento contenta, tengo un trabajo que me ha permitido este alcanzar metas propias.	“Me siento tranquila, cómoda porque es una institución que me da tranquilidad económica...”	“Me siento bien, me siento cómodo, me siento contento porque me he venido desarrollando en mi carrera...”	“Me siento a gusto...” “...permiten seguir en orden el tema laboral, me siento cómoda”.	Me siento orgulloso de pertenecer a una institución que tiene una labor loable en beneficio de los ciudadanos del Perú.
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b></p> <p><b>Categoría 1: Involucramiento laboral</b></p> <p>Se refiere a la “Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Palma, 2004, p. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia</b> Es el sentimiento que hace que el colaborador se sienta alineado con los objetivos de la organización e identificado y comprometido con ésta. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización, también, considerado como un vínculo psicológico (Fernández, 2008, Ghosh, 2016)</li> </ul>						
<p><b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS:</b></p> <p>En general los colaboradores entrevistados se sienten cómodos, contentos, orgullosos y bendecidos de pertenecer a la entidad debido a la importancia de ésta y la labor que realiza en beneficio del país, lo cual les ha permitido desarrollarse profesionalmente y alcanzar metas propias. Se puede observar el orgullo y satisfacción que siente de pertenecer a la entidad. De acuerdo con lo mencionado por Palma, los colaboradores se identifican con la entidad y se sienten contentos de pertenecer a ésta, lo cual se refleja en el tiempo de servicio que vienen laborando en la institución los colaboradores entrevistados. Lo mencionado se afianza con lo expresado por Mesmer et al. (2015), cuando señala que la identidad es un proceso por el cual los trabajadores aceptan y practican los valores de la organización, identificándose con ésta. Así también lo señalan Wei y Clegg (2018) cuando dicen que la identidad nace de un sentimiento de autorreflexión de los trabajadores, de que son como parte de la organización, así mismo Pagliaro et al. (2018) señala que la identidad está asociada con el desempeño de los trabajadores.</p>						

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
2. ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	No me siento bien con mi trabajo porque son muchos años viendo y haciendo lo mismo y me siento desmotivada, no me siento a gusto...	Contenta no, me siento bien... No disfruto, pero no es que me desagre...	...sí, lo disfruto, pero dependiendo de lo que estoy haciendo en ese momento, porque hay momentos en que no me siento cómoda... ...mayormente si me siento a gusto.	Me siento cómodo, me siento bien, disfruto las funciones...podría haber un tema de rotación de funciones...las funciones actuales yo ya las domino...pero me gustan...pero si quisiera tener nuevas funciones.	...estoy a gusto con el trabajo con las labores que me corresponden realizar ... hay bastante dinámica...eso lo hace mucho más interesante...me siento cómoda con lo que estoy haciendo.	Si, me siento a gusto con mi trabajo y sobre todo cuando se cumple los objetivos trazados...en la recaudación, fiscalización y en la facilitación de servicios que permite el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los obligados.
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b></p> <p><b>Categoría 1: Involucramiento laboral</b></p> <p>Se refiere a la "Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización" (Palma, 2004, p. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 1.2: Compromiso</b></li> </ul> <p>Es el grado de lealtad de los empleados hacia una organización y se dice que están comprometidos cuando desean seguir perteneciendo a ésta y tienen disposición a los requerimientos de la entidad (Chávez,2015).</p>						
<p><b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS:</b></p> <p>Un grupo de colaboradores se sienten a gusto, cómodos y disfrutan su trabajo sobre todo cuando se cumplen con los objetivos y otro grupo no se siente bien y no disfrutan su trabajo, aunque se sienten comprometidos con la entidad y tienen disposición a los requerimientos y cumplimiento de los objetivos de acuerdo con lo señalado por Chávez.</p>						

**Objetivo 2:** Analizar cómo perciben la realización personal los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
3. ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	“Algunas capacitaciones si cumplen mis expectativas...” “... dejan las capacitaciones para los tres últimos meses del año sin importar el cierre anual o que estemos de vacaciones, no es un tema coordinado”.	No. Creo que la Institución podría mejorar el nivel de capacitación... deberían de coordinar las áreas de recursos humanos con el área... no que la institución me imponga el curso cuando no es útil a mi función.	“Si cumple con mis expectativas, pero a veces son repetitivos...”	“La mayoría de las capacitaciones si, la gran mayoría; algunas no tanto y sí me siento contento. Pienso que la institución se preocupa por nosotros por los trabajadores...”.	Sí, bueno mi entidad suele proporcionarnos bastantes capacitaciones... estoy conforme con lo que nos brindan.	La institución si cumple con brindar capacitaciones al personal, sin embargo, no cumple con las expectativas para cubrir las necesidades pues deberían ser más especializadas.
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b></p> <p><b>Categoría 2: Realización personal</b> Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 2.1: Capacitación</b> Es el procedimiento utilizado para impulsar en los empleados nuevos conocimientos, así como superar deficiencias para el cumplimiento de las labores asignadas (Dessler y Varela, 2004).</li> </ul>						
<p><b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS</b></p> <p>Para los colaboradores las capacitaciones en la mayoría de los casos cumplen con sus expectativas y en otros no, pues deberían ser más especializadas y dirigidas a las funciones que realizan, así como coordinadas según la carga laboral del momento y en el caso de capacitaciones repetidas, éstas no deberían ser obligatorias.</p> <p>Se hace necesario que la capacitación sea coordinada para que esté de acorde a las necesidades que cada área requiera y de acuerdo con las labores que desempeñan; de este modo el colaborador podrá aprovechar mejor este beneficio que la institución le brinda y cumplirse lo señalado por Dessler y Varela respecto al impulso de nuevos conocimientos que brinda la capacitación entre los empleados.</p>						

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
4. ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	“Nunca he visto que todos tengamos la oportunidad de ascender.” “...aquellos que han ocupado un cargo... son designados por qué le caíste bien al jefe o porque para el jefe eres de su confianza, pero sin importar de repente qué tan capacitado está o qué tan líder puede ser para llevar o conducir un grupo de personas”.	“Yo creo que las oportunidades no existen, porque ahí es: si tú eres amigo, si tú eres allegado, te llevas muy bien, saluda bonito, sonríes...”	“No, incómoda...” “...sí hubiera oportunidades de superación...a todos por igual sería bestial, pero siempre creo que en todos lados hay privilegios...” “...hay personas que sí pues obviamente, que se merecen...”	“...las oportunidades están para todos por igual...”	“...no hay una misma oportunidad para los ascensos porque hay regímenes laborales distintos en el caso de los CAS no podemos aspirar a un ascenso...” “...en el caso del régimen 728 no he visto muchas convocatorias...”	La entidad no tiene una política clara que brinde oportunidades para ascender y fomentar la meritocracia, lo que desmotiva al trabajador para su desarrollo profesional y personal.

**ANÁLISIS DOCUMENTAL:**

**Categoría 2: Realización personal**

Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 2.2: Reconocimiento**

Es la motivación a las personas por el trabajo desempeñado; el psicólogo Frederik Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, sugirió hacer énfasis en los resultados del trabajo o en factores asociados a éste como el reconocimiento, oportunidades de ascenso, desarrollo personal, logro y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).

**SÍNTESIS Y ANÁLISIS**

Según los colaboradores entrevistados no existen las posibilidades de ascenso a puestos jefaturales, siendo una de las causas la inexistencia de una política clara de ascensos, el régimen laboral de contratación como es el caso de los trabajadores CAS u oportunidades otorgados por simpatías. Así también en algunos casos se consideran candidatos para un posible ascenso, que no cumplen con el perfil, lo que genera que el personal se sienta desmotivado; con lo cual no se cumple lo señalado por Robbins y Judge y no obteniendo los colaboradores la posibilidad de reconocimiento por el buen trabajo desempeñado o una larga trayectoria y con el perfil idóneo.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
5. ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	De la división no tengo ningún reconocimiento y a nivel de supervisión desde este último supervisor alguna vez nos envió un correo ... de alguna forma es motivador recibir las gracias... Tal vez los que reciben son los supervisores inmediatos, pero si él tiene llegada al resto de personal de la división bien podría reunirnos...	Reconocimiento nunca he visto... reconocimiento solamente ha sido mencionado de decir gracias por tu colaboración, pero... es general...	Son muy pocos no siempre te dicen qué bien lo estás haciendo sigue así ...son muy pocos los incentivos de agradecimiento o de felicitaciones por parte del superior o del jefe inmediato.	...yo personalmente lo siento un poco tibio. Si por ahí reconocen las cosas, felicitan en general...felicitan en general a todos en grupo, una felicitación general...desearía algo personal... las felicitaciones están sí, normalmente de manera grupal general.	No hay mucho reconocimiento a los logros, no he visto eso...lo único es el agradecimiento general...no hay un reconocimiento personalizado a los trabajadores, no lo he visto, no lo he comprobado o vivido, no hay eso...	No existe una política o procedimiento de reconocimientos de parte de los jefes por los logros de los trabajadores.
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b></p> <p><b>Categoría 2: Realización personal</b></p> <p>Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 2.2: Reconocimiento</b></li> </ul> <p>Es la motivación a las personas por el trabajo desempeñado; el psicólogo Frederik Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, sugirió hacer énfasis en los resultados del trabajo o en factores asociados a éste como el reconocimiento, oportunidades de ascenso, desarrollo personal, logro y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).</p>						
<p><b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS</b></p> <p>Los colaboradores manifestaron que no reciben reconocimiento individual por parte del superior o jefe inmediato, los agradecimientos son generales. No existe una política o procedimiento de reconocimientos de parte de los jefes por los logros de los trabajadores. El reconocimiento resulta un elemento importante para que el trabajador se sienta motivado en el cumplimiento de sus labores y en consecuencia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p>						

**Objetivo 3:** Analizar cómo perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
6. ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Por qué?	<p>“Estamos totalmente desfasados, porque ahora hay personal nuevo en el área, que sin tener la experiencia, tienen sueldos mucho mayores...”</p> <p>“...está totalmente desfasado y eso en parte también genera un mal clima laboral...”</p> <p>“...el hecho de que tú veas de que el que recién ingresa con un sueldo mucho mayor al tuyo...”</p>	<p>“...siempre voy a cuestionar el tema de remuneración, pero yo nunca me voy a hacer problema por eso...”</p> <p>“...he tenido la oportunidad de hacer cosas que me han permitido a mí este... suplir esas cosas”.</p>	<p>“...no estoy tan de acuerdo...”</p> <p>“...nosotros estamos por categorías, hacemos todas una misma función, al hacer una misma función; pienso que todas deben ganar lo mismo, pero no; ganamos diferente tenemos sueldos diferentes...”</p> <p>“...una buena distancia económica a pesar de que todas tenemos la misma carrera por eso considero que nos es justo lo que pasa”.</p>	<p>“...de acuerdo con el promedio...lo comparo con otras instituciones podría decir que estamos bien, pero de acuerdo con la realidad general, que todo ahora está subiendo cada vez siente que su sueldo le alcanza para menos...”</p> <p>“...el poder adquisitivo baja y parecería que el sueldo se ha contraído todos sube y sueldo se mantiene choca a la economía familiar.”</p>	<p>“...ahora ya no, la remuneración que se percibe actualmente ya no estaría de acuerdo con los trabajos que se realizan...”</p> <p>“...las remuneraciones no van a ser representativas del trabajo.”</p>	<p>“La entidad no promueve una política de reajuste salarial acorde a las variaciones del IPC e inflación, por lo que las remuneraciones se encuentran desfasadas considerando las labores técnicas y especializadas...”</p>
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b></p> <p><b>Categoría 3: Condiciones laborales</b></p> <p>Es el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Palma, 2004, p. 5 y 6).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 3.1: Remuneración</b></li> </ul> <p>El término se refiere a la retribución que percibe el trabajador en compensación por el servicio prestado; así también a la percepción de la equidad en el beneficio recibido. Chiavenato (2011) alude sobre lo motivador que puede ser el dinero para el aumento de la productividad del trabajador, aunque con frecuencia éste relaciona la remuneración con el tiempo de servicio, favoritismo, suerte entre otros.</p>						
<b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS</b>						

La entidad no promueve una política de reajuste salarial acorde a las variaciones del IPC e inflación, por lo que las remuneraciones se encuentran desfasadas considerando las labores técnicas y especializadas que realizan, está muy por debajo de la actividad privada, lo que desmotiva al personal.

Además, de acuerdo con la realidad actual y a la inflación se siente el sueldo cada vez alcanza para menos, parecería que el sueldo sea contraído y esto choca con la economía familiar.

Una situación que también se hace sentir que la presencia de personal nuevo los cuales en algunos casos perciben sueldos mayores sin tener años de experiencia, ello sumado a la existencia de categorías salariales, que conllevan a la diferenciación de las remuneraciones aún, cuando se efectúe iguales funciones lo cual afecta el clima laboral.

.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>7. ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?</p>	<p>“...antes de la pandemia podía decir que éramos un poco más integrados, pero creo que la pandemia ha cortado muchos momentos...”</p> <p>“...solo nos comunicamos cuando tenemos que hacer alguna coordinación con el jefe o con el mismo personal, solamente hablamos del tema de trabajo y nada más.”</p> <p>“ha ingresado personal nuevo, que la verdad no lo conocemos solo de nombre; sabemos que están ahí...”</p>	<p>“...pienso que equipos de trabajo no han sido, no, sino grupos de trabajo...”</p> <p>“...no he visto un líder...”</p> <p>“...se conforman grupos para hacer un trabajo...”</p> <p>“...el jefe no comunica bien...”</p> <p>“...la gente no se ve involucrada.”</p> <p>“...trabaja gente muy mayor, entonces tienen muy poco apego al trabajo...”</p>	<p>“No hay integración, porque muy poco el jefe hace...”</p> <p>“...tiene que venir de la cabeza, de quién está al mando al que corresponde</p> <p>incentivar y animar de darnos esas ganas de seguir adelante, como equipo...”</p>	<p>“Siempre uno tiene mayor afinidad con ciertas personas...”</p> <p>“...es difícil que con todos tengas más afinidad...”</p> <p>“...la integración es buena con algunas rencillas...”</p> <p>“...he visto que la integración en sí es buena con algunos pequeños puntos que he visto de rencillas”</p> <p>“...ahora me falta integrarme con los nuevos compañeros de trabajo...”</p>	<p>“Bueno en mi supervisión no tanto, cada uno realiza sus labores como corresponde...”</p>	<p>“El nivel del equipo donde laboro es altamente competitivo y especializado, con capacidades técnicas y experiencia en las labores funcionales y con grato ambiente de trabajo de compañerismo e integración”.</p>

**ANÁLISIS DOCUMENTAL:**

**Categoría 3: Condiciones laborales**

Es el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Palma, 2004, p. 5 y 6).

- **Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo**

Es el grupo de personas con experiencias y habilidades que se complementan, se comprometen y responsabilizan para cumplir un objetivo. El equipo de trabajo se diferencia del grupo de trabajo en que los integrantes de este último, no comparte un objetivo en común (Del Pino, 2012).

Un equipo de trabajo crea una relación positiva a través del esfuerzo de sus integrantes y lo que conduce a un mejor desempeño. El líder del equipo busca una relación que incremente el rendimiento de los integrantes y estos confían en él y en sus compañeros de equipo, lo cual facilita la cooperación y reduce la necesidad de monitorear al equipo (Robbins y Judge, 2009).

#### **SÍNTESIS Y ANÁLISIS**

El nivel de integración de los colaboradores en los equipos de trabajo es mayormente nulo o inexistente, más aún a raíz de la pandemia, en que el nivel de comunicación ha disminuido a raíz del trabajo remoto y el jefe hace poco por incentivar la integración, aunque también se puede apreciar equipos altamente competitivos y especializados en los que se percibe un grato ambiente de trabajo, compañerismo e integración. La presencia de un líder se hace necesaria a fin de recuperar los equipos de trabajo existentes antes de la pandemia y de trabajar con los grupos de trabajo existentes, para crear según lo mencionado por Robbins y Judge una relación positiva a través del esfuerzo entre sus integrantes. A diferencia de los equipos de trabajo el trabajo en equipo según McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo y Beauchamp (2017) los realizan trabajos en forma independientes entre los miembros del grupo convirtiendo las entradas trabajo en resultados.

**Objetivo 4:** Analizar cómo perciben la comunicación los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
8. ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	“Cero, totalmente cero, a mí me parece por ejemplo una falta de empatía...” “... los jefes a veces pasaban a tu lado y ni siquiera te saludaban...” o simplemente eras una persona más...”	“Yo tengo comunicación...” “...debería ser más lineal y no tan vertical”.	“Bueno muy pocas veces se les ve...” “...solamente saludos cordiales”.	“es de acuerdo con la apertura.... hay jefes de mayor rango que uno siente y observa que no son tan cercanos...” ” ...hay jefes que no te dan esa confianza; que están un poco más cerrados...” “...jefes que puedes sentirlos mucho más cerca y hay jefes que no tanto hay de los dos.”	“...es una comunicación poco directa. Con mi supervisora es una comunicación más clara, directa, rápida” “...primero se coordina directamente con el supervisor o supervisora y ellos son los que escalan a otros niveles, pero si hay que de repente saltar por supervisor o por jefe división a otros, no es tan directa la comunicación...” “...porque no eres otro directivo quien se está dirigiendo a ellos”.	La comunicación con los jefes inmediatos es directa, en forma horizontal, respetando los niveles de coordinación y jerárquicos.
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b>  <b>Categoría 4: Comunicación</b>            Es la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Palma, 2004, p.5).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal</b></li> </ul>						

También conocida como comunicación lateral, es la comunicación entre pares, es decir aquella que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo o nivel jerárquico; se utiliza como medio para controlar en la medida que puedan reducir desacuerdos. Está facilitada el trabajo en equipo y es necesaria para facilitar la comunicación y el ahorro de tiempo, por lo que son benéficas y ocurren con el conocimiento de los superiores (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2011).

**SÍNTESIS Y ANÁLISIS**

Según la percepción de los colaboradores la comunicación con los jefes de mayor jerarquía es casi inexistente o nula y muy pocas veces se tiene contacto con ellos. La comunicación es a través de los jefes inmediatos, con ellos la comunicación si es directa y en forma horizontal, no siendo así con los de mayor jerarquía; en el caso de coordinaciones, debe respetarse los niveles de coordinación y jerárquicos. La comunicación horizontal en ese caso agilizaría algunos procesos al no existir este tipo de comunicación entre los directivos y colaboradores, genera un ambiente de indiferencia y malestar.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>9. ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?</p>	<p>“Mi supervisor si, sé que toma en cuenta mis opiniones...”  “...con el jefe de división no hablo hace cuanto...desde antes de la pandemia...”  “...antes de la pandemia, sí me pedía mi opinión me escuchaba le parecía o no, pero al menos me escuchaba”.</p>	<p>“Si toman en cuenta y saben y me reconocen, me dice sí tiene razón, pero no hace nada...”  El problema no es que tomen en cuenta mis opiniones, el problema es que ejecuten mis opiniones...”</p>	<p>“Bueno me siento mal porque mayormente no, ellos siempre deciden cuando uno dice no; pero bueno el que manda es el jefe o los supervisores...”</p>	<p>“Yo pienso que a veces sí, a veces no...”  “...he sugerido ciertas cosas a mi anterior jefe y si me las tomaba en consideración...”</p>	<p>“...sí, en muchas situaciones...”  “...en mi caso necesariamente tienen que tomar en cuenta mis opiniones porque la especialista soy yo...”  “...sí toman en cuenta las opiniones que doy”.</p>	<p>“...mis jefes inmediatos si toman en cuenta mis opiniones y/o sugerencias...”  “...te permite sentir bien por el reconocimiento y confianza hacia tu persona en las labores encomendadas y experiencia en lo profesional”.</p>

**ANÁLISIS DOCUMENTAL:**

**Categoría 4: Comunicación**

Es la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal**

También conocida como comunicación lateral, es la comunicación entre pares, es decir aquella que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo o nivel jerárquico; se utiliza como medio para controlar en la medida que puedan reducir desacuerdos. Está facilita el trabajo en equipo y es necesaria para facilitar la comunicación y el ahorro de tiempo, por lo que son benéficas y ocurren con el conocimiento de los superiores (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2011).

**SÍNTESIS Y ANÁLISIS**

Los jefes inmediatos escuchan las opiniones de los colaboradores, y son en su mayoría tomadas en cuenta, aunque no son ejecutadas en todos los casos, lo cual desanima al colaborador; caso contrario cuando esta es tomada en cuenta, produce un sentimiento de satisfacción por el reconocimiento y confianza en la persona y experiencia profesional. Debido a la fluidez en la comunicación con los jefes inmediatos, llámese supervisores; es posible que las opiniones de los colaboradores sean conocidas y en ocasiones consideradas para un mejor cumplimiento del trabajo que realizan estos y por ende de los objetivos de la organización.

**Objetivo 5:** Analizar cómo perciben la supervisión los trabajadores de una entidad de administración tributaria en Lima en el año 2022

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p><b>10.</b> ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?</p>	<p>“...la frecuencia podría darse anualmente...”  “...decían de que iba a ser anual para que todos conociéramos un poco de todo, que todos manejemos todos los temas...”  “...desde el año, más o menos 97 estoy en esta área y de los cuales; creo que veintitantos sino me equivoco estoy viendo lo mismo; casi el mismo tema.”</p>	<p>No existe, yo pienso que, si deberían rotar funciones porque uno debe conocer el área, yo pienso que sí debe rotar y debe haber una capacitación para que el día que uno no esté ahí o sea haya gente que pueda hacer esa tarea; pero en mi oficina no, te encasillan y no haces otra cosa más que eso...</p>	<p>“...hay personas que tienen buen tiempo haciendo lo mismo que se por lo menos se podría dar cada 2 años 3 años...”  “...todos deberían saber el trabajo de todos...”</p>	<p>“...sin frecuencia... nula ...”  “...lo ideal de hecho que es tener nuevas funciones, porque uno va conociendo nuevas cosas...”  “...máximo debería ser 2 o 3 años las rotaciones de función...”</p>	<p>“...no hay rotación...”  “...sí debería haber una rotación en la asignación de labores, de tal forma que los trabajadores puedan realizar o desempeñar otros roles...”  “...cada trabajador que está asumiendo una función o una tarea ya es especialista en esa tarea...”</p>	<p>“...nuestras labores son altamente técnicas y especializadas no es muy frecuente la rotación de personal en las funciones que realiza, por la experiencia del profesional...”  “Soy de la opinión que no debe ser frecuente la rotación de funciones por la experiencia laboral en áreas específicas”.</p>
<p><b>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</b>  <b>Categoría 5: Supervisión</b>  “Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 5.1: Rotación de funciones</b>  Es el proceso sistemático de transferir personas de un trabajo a otro, aumentando así la satisfacción y reduciendo la monotonía (Chiavenato, 2006).</li> </ul>						
<p><b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS</b>  Los colaboradores manifestaron que no existe rotación de funciones y que esta podría ser cada dos o tres años, ello permitiría que el personal de un área de trabajo conozca la secuencia completa o por lo menos parcial del trabajo y ante la ausencia de un integrante otro podría suplirlo; aunque existen áreas de trabajo que debido a las funciones altamente técnicas y especializadas la rotación no debe ser muy frecuente.</p>						

La rotación de funciones contribuye en la mejora del nivel de satisfacción de los colaboradores según lo señalado por Chiavenato, además que permite mejorar las habilidades de los colaboradores, al transmitir conocimientos y habilidades, así también se debe considerar que una de las ventajas de efectuar una rotación de funciones es la disminución o eliminación del nivel de aburrimiento de los colaboradores, así como conocer habilidades ocultas de éstos.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
11. ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	“...creo que está mal distribuido y, es más, creo que hay mucho personal...” “...hay quienes tienen más, obviamente hay quienes no tienen nada, hay quienes tienen más o menos regular, entonces por ahí yo creo que no está bien; ahora porque no hay igualdad.”	“No, no existe igualdad de trato...” “...la distribución está mal hecha...” “...no te doy mucho trabajo, porque no confío en ti, no te doy trabajo porque eres mi amiga que es otra condición, no te doy mucho trabajo...” “...o te doy mucho trabajo a ti porque eres CAS, te doy mucho trabajo a ti porque tú si lo haces, me cumples el trabajo, entonces no hay igualdad. Hay gente que tiene mucho trabajo y hay gente que no tiene mucho trabajo...”	“Siempre hay quejas, escuchó quejas...” “...teniendo el mismo nivel remunerativo o quizá ganando un poco más y tiene menos, la gente mucho se fija en eso, tú ganas más tú haces más, tú ganas menos yo tengo que trabajar menos; pienso que el trabajo debe ser por igual, porque en verdad se ve el distanciamiento entre los colaboradores...”	“...parecería que hay personas que tienen más carga...” “...tal vez no esté bien distribuido las cosas, pero eso ya lo verá el jefe no lo conozco en detalle...”	“...la distribución es de acuerdo con las especialidades...” “...bueno la distribución es de acuerdo con lo que me corresponde en la especialidad de cada profesional, el trato si es igualitario...”	“...las labores se encuentran distribuidas por tareas para cumplir con los objetivos del área...” “considero que no hay igualdad de trato en la distribución de tareas por la cantidad y complejidad de las tareas asignadas a cada colaborador...”

**ANÁLISIS DOCUMENTAL:**

**Categoría 5: Supervisión**

“Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que

forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 5.2: Equidad**

La teoría de la equidad se refiere al otorgamiento que hace la organización de premios o incentivos a las personas que contribuyen con ésta. Cuando las personas comparan sus incentivos o premios con los de sus pares y estos son iguales entonces experimenta satisfacción, cuando su incentivo es mayor experimentan sentimiento de culpa; caso contrario hay inequidad y experimenta un sentimiento de injusticia, insatisfacción, tensión y cuanto más distante sea la diferencia respecto a su par y su incentivo sea menor experimentará ira (Chiavenato, 2011).

#### **SÍNTESIS Y ANÁLISIS**

Los colaboradores perciben que el trabajo no se encuentra distribuido equitativamente, recargándose las labores en unas personas más que en otras, a pesar de que en algún caso se percibe exceso de personal. Asimismo, manifestaron que la diferencia en el trato referida a la distribución del trabajo puede deberse al grado de amistad, al tipo de contrato, edad, confianza entre otros. Chiavenato manifiesta que cuando hay inequidad como es el caso, las personas experimentan injusticia e insatisfacción.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>12. ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique.</p>	<p>“...no tengo ningún apoyo...”  “...yo quisiera tener el soporte de alguien que me dé su punto de vista que podamos decidir tal o cual acción, pero no tengo...”</p>	<p>“...el supervisor que tengo, si es un supervisor que conoce el área conoce el tema, te apoya.”  “...conoce mucho del área, de repente no conoce a nivel de detalle el menudeo, pero la parte normativa tiene la idea o sea revisa mucho...”  “estoy muy contenta...”  “...valoro que conoce el tema, conoce el área y cuando ha habido algunas situaciones o algún problema él me ha apoyado para resolver, por esa parte si no podría quejarme”.</p>	<p>“Apoyo...bueno este, bien difícil cuando es remoto...”  “...a veces te contesta y a veces no te contestan, ósea que tienes que tomar la decisión...”  “...muy bajo el apoyo ahorita en remoto. En presencial quizás sea más fácil...”</p>		<p>“El apoyo no es tan inmediato, a veces demora un poco el apoyo...”  “...entiendo que los directivos ven muchos temas que a su vez puede ser que también sean prioritarios o sean urgentes...”  “...casi nunca se va a encontrar un apoyo inmediato para resolverlo a menos que ya sea un tema muy muy urgente y eso de hacer como consecuencia de que en su momento no apoyaron un tema”.</p>	<p>“...percibo el apoyo de mi supervisor y jefes inmediatos para lograr el objetivo de las tareas encomendadas; y en caso de presentarse problemas en el desarrollo de estas se brinda el apoyo necesario y coordinaciones con las áreas involucradas...”</p>
<p><b>Categoría 5: Supervisión</b>  “Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subcategoría 5.3: Liderazgo</b>  Es la capacidad para influir en un grupo para lograr una visión o establecer metas. La influencia puede ser formal según la posición de jerarquía en la organización, dado que generalmente los líderes tienen una autoridad delegada en ésta, aunque no necesariamente los líderes son jefes, ni los jefes son líderes (Robbins y Judge, 2009).</li> </ul> <p><b>SÍNTESIS Y ANÁLISIS</b></p>						

No todos los trabajadores sienten el apoyo de sus jefes para la solución de los problemas que se les presenta en el quehacer diario, algunos se sienten solos y tienen que resolver la situación de la mejor forma, en otros casos la ayuda se hace esperar y en otra posición totalmente opuesta, los trabajadores cuentan con el apoyo total de los jefes inmediatos, reconocen la calidad del profesional que los acompaña y guían para el cumplimiento de los objetivos ante una dificultad. El actuar de los superiores en ésta última situación es la idónea y se puede ver la capacidad del líder para manejar determinadas situaciones que hace que el colaborador involucrado sienta la presencia de una persona que lo acompaña.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ANCAYA MARTINEZ MARIA DEL CARMEN EMILIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Percepción del clima organizacional según los trabajadores de una entidad de administración tributaria, Lima 2022", cuyo autor es BORJA CUADROS GIOVANNA CLAUDIA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 31 de Julio del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ANCAYA MARTINEZ MARIA DEL CARMEN EMILIA <b>DNI:</b> 10352960 <b>ORCID</b> 0000-0003-4204-1321	Firmado digitalmente por: MANCAYAM el 31-07- 2022 11:49:55

Código documento Trilce: TRI - 0382530