



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

Escuela Académico profesional de Administración

**“Plan estratégico de Motivación para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Operaciones, Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO (Octubre 2013 – Mayo 2014)”**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor: Guillermo Fernando Méndez Escudero Whú.**

**ASESOR**

**Mg. Carlos Daniel Gonzales Hidalgo**

**LINEA DE INVESTIGACION**

**Gestión del Talento Humano**

**Chiclayo - 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, que me dio la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

A mis padres Cesar y Lidia, a mi hermana Milagros, que han estado conmigo en todo momento.

A Gladys, mi esposa por su amor, apoyo y confianza, con quien hoy puedo compartir el haber logrado esta meta.

A mi hijo Luis Mateo, que es mi mayor tesoro y principal motivo de esfuerzo, para lograr mis objetivos en la vida.

**El autor.**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron y colaboraron en la realización del presente trabajo de investigación, porque invirtieron su tiempo, compartieron sus conocimientos, me dieron su apoyo y me alentaron a perseverar día tras día y lograr concluir satisfactoriamente mis estudios.

**El autor.**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>01</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>02</b>
<b>Índice</b>	<b>03</b>
<b>Resumen</b>	<b>05</b>
<b>Abstract</b>	<b>07</b>
<b>Capítulo I. INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1. Introducción</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Planteamiento del Problema</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Antecedentes</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Marco Teorico</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1. Introducción a la planificación estratégica</b>	<b>17</b>
<b>1.4.2. Proceso de planificación estratégica</b>	<b>21</b>
<b>1.4.3. Estrategias de motivación laboral</b>	<b>24</b>
<b>1.4.4. Cultura organizacional</b>	<b>25</b>
<b>1.4.4. Concepto de motivación</b>	<b>26</b>
<b>1.4.6. Teorías motivacionales</b>	<b>27</b>
<b>1.4.7. Incentivos.</b>	<b>29</b>
<b>1.4.8. Clima organizacional</b>	<b>29</b>
<b>1.4.9. Dimensiones del clima organizacional</b>	<b>32</b>
<b>1.4.10. Instrumento de medición del clima organizacional</b>	<b>34</b>
<b>1.5. Justificación</b>	<b>34</b>
<b>1.6. Formulación del problema</b>	<b>36</b>
<b>1.7. Hipótesis</b>	<b>37</b>
<b>1.8. Objetivos</b>	<b>37</b>
<b>1.8.1 Objetivos generales</b>	<b>37</b>
<b>1.8.2 Objetivos específicos</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
<b>2.1 Variables</b>	<b>39</b>
<b>2.2. Operacionalización de variables</b>	<b>39</b>

<b>2.3. Metodología</b>	<b>41</b>
<b>2.4. Tipos de estudio</b>	<b>41</b>
<b>2.5. Diseño</b>	<b>41</b>
<b>2.6. Población y Muestra</b>	<b>42</b>
<b>2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>43</b>
<b>2.8. Métodos de análisis de datos</b>	<b>44</b>
<b>2.9. Aspectos éticos</b>	<b>55</b>
<b>Capítulo III. RESULTADOS</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo IV. DISCUSIÓN</b>	<b>84</b>
<b>Capítulo V. CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>Capítulo VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
<b>Capítulo VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>97</b>

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, proponer un plan estratégico motivacional para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de operaciones - personal del Departamento de registro y servicio del SATCH- CHICLAYO. La investigación es de campo de carácter descriptivo, que permitió el desarrollo de un diagnóstico para describir las variables: clima organizacional, plan de estrategias de motivación. Busca describir y relacionar los factores motivacionales con el clima organizacional, en colaboradores de una Entidad Estatal, que tiene en la atención al usuario la razón de ser y su propósito.

El estudio tuvo como base el análisis de la matriz foda y encontrar las fallas respecto a las habilidades del personal, teniendo como base la información recopilada de las distintas teorías de la Planificación Estratégica.

Del análisis realizado se logró diagnosticar los factores del clima organizacional de la empresa que inciden positiva y negativamente. Se alcanzó a medir el clima laboral en el departamento de registro del Servicio de administración tributaria de Chiclayo y se elaboró un Plan Estratégico para mejorarlo. Esta herramienta contribuirá a la evaluación constante y periódica del personal por parte del Gerente y el área de Recursos Humanos de la empresa. Luego de una evaluación, se incluyó en el Plan las estrategias idóneas para mejorar cada uno de los factores relevantes que intervienen en el Clima Laboral de la empresa.

En lo referido a la identificación de factores que influyen negativamente en el clima organizacional se identificó a la estructura, el ambiente, la motivación, la comunicación y el liderazgo como principales factores.

Mediante el proceso de la tesis se logra cumplir con el objetivo, tanto con el general como con los específicos, y de ahí se desprenden las siguientes conclusiones:

- a) En lo referido a la identificación de los factores que influyen positiva y negativamente al clima laboral de la Gerencia de operaciones del SATCH – área de registros, se ha podido identificar que los mismos son los siguientes: Método de Mando, Fuerzas Motivacionales, Procesos de Comunicación e Identidad.

- b) Se logró medir el Clima Laboral de la empresa a través de la aplicación de la técnica de la encuesta cuyo instrumento de medición fue el cuestionario que se le aplicó a la totalidad de colaboradores de la Gerencia de operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO, obteniendo resultados que fueron analizados cualitativa y cuantitativamente arrojando una ponderación actual de “Buena”.
  
- c) Se diseñó un Plan Estratégico de motivación, según los lineamientos de la administración estratégica para la Gerencia de operaciones y Área de Registros, el cual servirá de herramienta técnica para contribuir a evaluar el clima laboral en forma periódica.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, motivación, clima organizacional.

## ABSTRACT

This research has the general objective to propose a motivational strategic plan to improve the organizational climate in operations management - Registration Department staff and service SATCH-CHICLAYO. The research is descriptive field, which allowed the development of a diagnosis to describe variables: organizational climate, motivation strategies plan. To describe and motivational factors related to organizational climate, employees of a State Agency, which is in the customer service the rationale and purpose.

The study was based on the analysis of the SWOT matrix and find faults regarding staff skills, based on information collected from the various theories of Strategic Planning.

The analysis was achieved diagnose organizational climate factors that impact the company positively and negatively. It was reached to measure the working climate in the registration department of the Tax Administration Service of Chiclayo and a Strategic Plan was developed to improve it. This tool will contribute to the constant and periodic evaluation of personnel by the Manager and the Human Resources Company. After an assessment, it included in the Plan the best to improve each of the relevant factors in the working environment of the company strategies.

With regard to the identification of factors that negatively influence the organizational climate was identified structure, environment, motivation, communication and leadership as key factors.

Through the process of the thesis is achieved meet the goal, both the general and the specific, and hence the following conclusions:

a) In regard to the identification of the factors that positively and negatively influence the working environment of management operations SATCH - registration area, has been able to identify that they are: Method Command, motivational forces, Processes Communication and Identity.

b) Able to measure the working environment of the company through the implementation of the survey technique whose measuring instrument was the questionnaire that was applied to all employees of the Operations Department and Department of Registration and Services SATCH-

Chiclayo, obtaining results that were analyzed qualitatively and quantitatively yielding a current weight of "Good".

c) A Strategic Plan was designed motivation, along the lines of strategic management for Operations Management and Area Records, which will serve as a technical tool to help assess the working environment periodically.

KEYWORDS: Strategic Plan, motivation, organizational climate.

# **CAPITULO I.**

# **INTRODUCCION**

## 1.1. INTRODUCCION

La motivación, representa en las organizaciones y en los ámbitos del desarrollo humano, un mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, por ser un fenómeno humano, de gran trascendencia para los sujetos y la sociedad.

En el ámbito laboral, si se aplica la motivación se puede lograr que los trabajadores se esfuercen por lograr un buen desempeño en la actividad y tarea que están encomendados a realizar. Ante ello, cabe preguntarnos ¿Qué es necesario hacer para activar a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?

En ese sentido, plantean Ivancevich y otros (2006): “Nadie cuestiona la función medular de la motivación para moldear el comportamiento y, en concreto, influir en el desempeño laboral de las organizaciones. No obstante, por más importante que sea la motivación, no es el único factor que determina el desempeño. Al paso de los años, se han propuesto muchas variables que se consideran tienen un papel importante en el desempeño, como capacidad, instinto, grado de aspiración y factores personales (edad, educación y antecedentes familiares)”<sup>1</sup>. (p 136)

Cabe precisar, que la motivación simboliza la acción de fuerzas activas e impulsadoras, involucra deseos, necesidades, expectativas y tensiones, lo que demuestra que en la relación existente entre la persona y su medio existe un desequilibrio o insatisfacción, es por ello que se tiene la necesidad de realizar determinado comportamiento que cambia de sujeto a sujeto, así como sus habilidades para alcanzar sus objetivos personales. Entonces, la conducta motivada requiere de voluntad de ciertos componentes como: una necesidad<sup>2</sup>, un estímulo<sup>3</sup>, el impulso<sup>4</sup>, entre otros.

El ser humano habitualmente vive atado a la importancia que le da a la motivación y a todos sus componentes mencionados anteriormente. Es así que para satisfacer su necesidad el hombre tiene que interiorizar el estímulo dándole, un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, siendo persistente y perseverante.

---

<sup>1</sup> Ivancevich, J. y otros (2006): Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México

<sup>2</sup> Anhelos de satisfacer una carencia o desequilibrio fisiológico.

<sup>3</sup> Todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y al ser percibido se interioriza.

<sup>4</sup> El estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de alcanzar una meta.

A lo anteriormente señalado, pretendo que se vea reflejada en la investigación, la cual tiene como intención proponer un plan estratégico de motivación, para mejorar el clima organizacional, en la Gerencia de Operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO.

Este trabajo está estructurado en seis capítulos:

**Capítulo Primero:** Contiene el plan de investigación, el planteamiento y la formulación del problema, la justificación del trabajo de investigación, los objetivos

**Capítulo Segundo:** Está referido al marco teórico y conceptual que sustenta la investigación.

**Capítulo Tercero:** Lo constituye el marco metodológico, aquí se exponen los objetivos y la importancia de la investigación de campo y la metodología aplicada, la cual sirvió de base para realizar el diagnóstico de la situación actual en la organización y plantear conclusiones y recomendaciones.

**Capítulo Cuarto:** Los resultados de la investigación en forma detallada y precisa.

**Capítulo Quinto:** Aquí expongo una breve discusión acerca de los resultados obtenidos.

## 1.2. Planteamiento del problema

La motivación, del latín *moveo*, es todo aquello que impulsa hacia la acción para el logro de objetivos y metas. Es por ello que todos los impulsos conscientes como los inconscientes engloban la motivación. La psicología muestra las teorías de la motivación, en las cuales establecen un nivel de motivación primario (necesidades elementales, como respirar, comer o beber), y un nivel secundario (necesidades sociales, como el logro o el afecto). Es correcto que antes de plantearse el nivel secundario de la motivación, debe estar satisfecho el primer.

Por otro lado existe la teoría de la dualidad; Frederick Herzberg cree que la relación que tiene el individuo con su trabajo es básica y que la actitud que tiene hacia ella puede fracasar o tener éxito. Cuando el departamento de personal ha seleccionado y capacitado al individuo, es importante generar los motivos que hacen posible el logro. Los psicólogos organizacionales, definen la motivación laboral como la fuerza interna que hace que un trabajador actúe, así como los factores externos que fomentan dicha acción (Latham, 2008 GR; Revista Internacional de Selección y Evaluación; Emisión: 16; 2008; Páginas: 220-228) La motivación, siempre será activa cuestiona el comportamiento del individuo para alcanzar el logro. En cambio, la satisfacción es aquella emoción que el trabajador experimenta al restablecimiento del equilibrio entre una

necesidad o grupo de necesidades y el objetivo que la reduce. Tenemos que decir, entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo, la satisfacción es subsiguiente, al referirse al resultado de la experiencia. Lo lógico y deseable es que un individuo que desarrolle una tarea por motivos internos (motivación intrínseca) alcance las derivaciones esperadas y advierta un alto grado de satisfacción. A pie enjuto, esta satisfacción brillará en un ampliación de su desempeño, es de señalar, en un mayor rendimiento.

De acuerdo con el modelo de investigación a realizar, el problema ha sido identificado en el Departamento de Registro y Servicio al Usuario del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo; ya que el usuario se acerca a solicitar información sobre sus tributos. Se ha determinado preliminarmente, una insatisfacción del usuario a través de las quejas por demoras en la atención, la ineficiencia de los procesos de atención, la desmotivación del personal, como consecuencia del clima organizacional que se refleja en la atención a los usuarios del SATCH, en el Departamento de Registro y Servicio al Usuario.

Las representaciones sobre el hábitat y las inconstantes del clima organizacional se transforman desde un enfoque objetivo o estructural que tolera el mando de las pertenencias de la entidad, a uno subjetivo que acentúa los componentes propios de los empleados pasando por la imagen entre estas dos posiciones que considera la articulación entre el empleado y su ambiente laboral. De esta forma, el enfoque organizado u objetivo estima que la conducta de los trabajadores de una entidad pública está influenciado por aquellas peculiaridades permanentes de esta entidad. Se instituye así, que la manera como el trabajador observa el clima organizacional depende de variables tales como: tamaño, la colocación, los objetivos de la organización, las políticas, prácticas y procedimientos administrativos, los estándares de liderazgo, las modelos de comunicación y la tecnología. El camino denominado subjetivo enlaza al clima organizacional con los valores y necesidades de los empleados más que con las pertenencias de la entidad en la cual desarrollan sus labores. Desde este aspecto se descubre que:

- Tendemos hacia una analogía efectiva entre la estructura de la empresa pública, la percepción que los individuos tienen con la estructura, el tipo de labor que se desarrolla y el nivel de validez.

- Se obliga una relación entre la cualidad de liderazgo, el igual clima generado y los instrumentos particulares sobre la productividad y las necesidades de poder, afiliación y realización.
- El conceder al individuo más independencia y acoplar la evaluación del desempeño con talleres, más de estímulos y alicientes influye en el desempeño.
- La participación es fundamental, cuanto más es la participación, confianza, articulación, entre gerentes y empleados y haya una malla de comunicación ascendente, descendente y lateral, mayor será la predisposición a la eficiencia en la entidad pública.

Conseguir la satisfacción en tu trabajo es fundamental para sentirte bien y para rendir en las tareas. Sin embargo, en muchos casos vamos a trabajar sin ganas, no nos gusta nuestra tarea, nos sentimos infravalorados o simplemente nos conformamos con hacer lo que nos toca y salir del paso. Pero no siempre existe una relación directa entre motivación y satisfacción. Puede ocurrir que una persona esté muy insatisfecha con su trabajo, no recibir ninguna gratificación psicológica, no conseguir disfrutar en su desempeño laboral y, aun así, estar muy motivado para realizarlo (motivación extrínseca) es decir, pueden existir muchos elementos extrínsecos que favorezcan que el desempeño en el trabajo sea muy elevado. Lo dicho anteriormente contrasta con lo afirmado por Robbins (2008) “Los empleados manifiestan su insatisfacción de diversas maneras, algunas de ellas: quejas constantes, dejan que las cosas empeoren, como por ausentismos o retardos, poco empeño o tasa elevada de errores” (p. 182)<sup>5</sup>. En pie a esto, surge la necesidad de averiguar los factores motivantes y no motivantes de los trabajadores del Departamento de Registro y Servicio al Usuario y así poder convertir a este personal en una ventaja competitiva para el SATCH, a través de la formulación de un plan de estrategias de motivación, que permita empujar la nebulosa encontrada inicialmente.

### **1.3. Antecedentes**

Vargas Y. (2008) en su tesis, “La motivación Laboral y su relación con el desempeño de los Trabajadores” realizó una investigación presentada a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, para optar el título de Licenciada en relaciones industriales en la Universidad del Inca Garcilaso de la

---

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins (2008). Comportamiento organizacional. 13 edición. México. Pearson Educación.

vega; cuyo objetivo fue determinar las motivaciones que impulsan al trabajador, a un mejor desempeño en su área laboral<sup>6</sup>.

La investigación fue de tipo exploratorio, apoyada en un trabajo de campo; concluyo que la organización enfrenta en ese momento, grandes cambios y retos, uno de los cuales es ir mejorando para así adaptarse a las exigencias y necesidades del entorno; esto conlleva a recomendar hacer un estudio y conocer la conducta de cada uno de los trabajadores, debido a que esta es la parte fundamental e inicial para estar informado sobre el comportamiento de los trabajadores y el porqué de sus acciones. Así ellos estarán motivados por los incentivos que los impulsan a un mejor desempeño laboral. Se extrae de esta investigación la conveniencia de utilizar, estrategias motivacionales para fomentar en los trabajadores el interés por sus ocupaciones.

De las evidencias, se irá construyendo la base para el desarrollo del presente estudio. Los análisis precedentes coinciden con la hipótesis planteada; por lo que se enfocará especialmente en los factores que influyen en formar el Clima organizacional.

**Gutiérrez R. (2013); Chiclayo - Perú.** Presentó un estudio de investigación denominado “Plan Estratégico utilizando la Metodología Integradora de los Recursos Empresariales (MIRE) para mejorar la Gestión Administrativa en la Clínica Pacífico S.A”<sup>7</sup>. El objetivo de este estudio fue implementar metodología integradora para reforzar las estrategias a largo plazo que permita a la clínica cumplir sus objetivos. Este estudio aporta precedentes que ayudaran para entender una metodología que nos servirá ir integrando a los recursos humanos, si bien es cierto actualmente la clínica Pacífico S.A, es considerada, no solo por los pacientes atendidos sino también por el público en general, como una de las mejores clínicas de la ciudad de Chiclayo, y prueba de ello son los numerosos reconocimientos que ésta ha tenido, se concluye es importante que el planeamiento estratégico se desarrolle siguiendo la metodología propuesta, sea capaz de abarcar todos y cada uno de los ámbitos de la Clínica y realice un análisis profundo de la misma. Este estudio en particular demuestra que no sólo empresas en crisis urgen de desarrollar planes estratégicos, sino por el contrario, las organizaciones con estándares

---

<sup>6</sup> Vargas, Y. (2007). La Motivación Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.

<sup>7</sup> GUTIERREZ R. (2013). Plan Estratégico utilizando la Metodología Integradora de los Recursos Empresariales (MIRE) para mejorar la Gestión Administrativa en la Clínica Pacífico S.A. Tesis. Chiclayo: Universidad Particular de Chiclayo.

de calidad reconocida, son las llamadas a innovar y evolucionar constantemente para permanecer competitivos en el mercado.

Por su parte, **Anaya A. (2012)**; En su trabajo “Determinación del Clima Organizacional existente en la empresa tiendas El”<sup>8</sup>. Utilizó una metodología de investigación basada en la recopilación de información en libros, páginas web y una tesis aplicada al diagnóstico del clima laboral, asimismo, aplicó encuestas en formatos de 26 preguntas a 12 trabajadores. Los resultados fueron indicadores que mostraron el nivel de clima laboral existente en la empresa.

Respecto a este trabajo quiero concluir que los principales resultados obtenidos fueron que la empresa debía enfocarse en la seguridad de los puestos de empleo de cada trabajador para que logren encontrarse satisfechos, seguros y tranquilos en su lugar de trabajo y así puedan poner todo su esfuerzo de manera objetiva por lo tanto mejorar su condición de clima laboral y asimismo pueda el cliente percibir un ambiente de tranquilidad. Sin duda alguna este trabajo refuerza las teorías existentes sobre la percepción del trabajador de la situación que lo rodea y cómo influye el factor seguridad en el Clima laboral de las organizaciones.

En tanto, **Sosa M. (2011)**; en el estudio sobre “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz”<sup>9</sup>, planteó como objetivo principal determinar si existe relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral; para lo cual trabajó con una muestra de 98 trabajadores entre empleados y obreros nombrados de la Municipalidad. Utilizaron una investigación de tipo descriptivo-correlacional y de diseño no experimental transversal. Aplicó una prueba de chi-cuadrado para medir si existe o no relación, arrojando un valor de probabilidad menor al 0.05 por lo que se rechaza el supuesto nulo de no relación y se verifica que si existe relación significativa. Su estudio aporta y sustenta que tal como se presume en forma experimental, la relación entre clima organizacional y desempeño laboral es estrecha y que la segunda depende directamente de la primera.

---

<sup>8</sup> ANAYA A. (2012). Determinación del clima organizacional existente en la empresa Tiendas El en la ciudad de la Chiclayo periodo abril-junio 2012. Tesis. Chiclayo: Universidad Particular de Chiclayo.

<sup>9</sup> Sosa M. (2011). Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. Tesis. Chiclayo.

Es también relevante el aporte de Mundaca L. e Iñoñan L. (2010); realizaron un “Diagnóstico del Clima y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Inmaculada Concepción”<sup>10</sup>. El trabajo fue realizado bajo una metodología de tipo descriptivo y explicativo; orientada a mejorar la calidad la institución educativa y para ello fue necesario abordar el clima y cultura organizacional sustentada en la teoría de Likert. Se trabajó con los indicadores del clima organizacional y se utilizaron variables causales orientadas a indicar el sentido el que una Organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, la competencia y las actitudes de los involucrados. Consideró también variables intermedias como la motivación, rendimiento, comunicación y toma decisiones; y por último, las variables finales como productividad, ganancia y pérdida.

Las conclusiones derivadas de este, representan un significativo aporte en temas de clima y cultura organizacional bajo la teoría de Likert, quien impulsa a diferenciar los dos tipos de climas, el autoritario y el participativo; asegurando que este último hace a las empresas más productivas y eficientes.

Según el estudio de Flores J. (2009); en su trabajo de investigación “Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Corporación INFARMASA S.A.”<sup>11</sup>, encontró que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia que hoy en día para casi todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente y de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad sin perder la vista de los recursos humanos, este motivo que se emplea desarrollar este trabajo en una empresa farmacéutica e incremento de productividad y el rendimiento y el rendimiento laboral tenemos como resultados también revelan que hay una deficiencia y aptitudes del personal son ellos los que desean alcanzar, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa.

De igual modo Molocho N. (2009); En su trabajo de tesis, investigó la “Influencia del Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL”<sup>12</sup>, desde la perspectiva de

---

<sup>10</sup> Mundaca L. e Iñoñan L. (2010). Diagnóstico del Clima y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Inmaculada Concepción. Tesis. Chiclayo. Universidad Particular de Chiclayo

<sup>11</sup> Flores J. (2009). “Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Corporación INFARMASA S.A. Tesis. Lima – Perú. Universidad Señor de Sipan.

<sup>12</sup> Molocho N. (2009). Influencia del Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL. Tesis.

una investigación de tipo Descriptivo – explicativo, utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima Organizacional y Gestión Educativa. Aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Concluyó que en la Unidad de Gestión local las relaciones interpersonales se encontraban algo deterioradas, la desmotivación era notoria y las capacidades organizacionales estaban débiles y o permitían hacer tangible lo planificado, expresándose en procesos administrativos institucionales inadecuadas y resultados deficientes. Siguiendo la línea de las investigaciones sobre el tema de Clima organizacional, Molocho relaciona el diagnóstico del clima organizacional con el rendimiento y la gestión de los trabajadores, pues refiere que la relación es bastante directa; con un mejor clima organizacional, los empleados realizan mejor su trabajo.

## **1.4. MARCO TEORICO**

### **1.4.1. Introducción a la planificación estratégica**

Planificar no es adivinar el futuro, sino más bien, es tomar un conjunto de decisiones que llevadas a la práctica a través de la acción, nos permita construir y acercarnos a un determinado estado futuro deseable<sup>13</sup>.

Por otro lado, planificar es establecer con cualquiera probabilidad dónde marchamos en el futuro, en función de las providencias que tomemos hoy. Planificar, en corolario, consiste en: decidir el futuro que se quiere conseguir, es decidir las operaciones y el camino que transitaremos para alcanzar este futuro. Desde otra perspectiva, la planificación es primordialmente “predicción”, para reducir el riesgo y la vacilación del futuro.

#### **1.4.1.1 Estrategia**

El concepto de estrategia proviene del griego “strategos” y significa ganar la guerra, es decir, está coligado al logro en sus inicios de objetivos militares. En el argumento de la planificación tradicional, la estrategia se entiende como el arte de lograr los objetivos trazados. La estrategia vislumbra el propósito ordinario de una organización, en cláusulas de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la concesión de recursos (personas, dineros esfuerzos, etc.). En este contexto, se cambia en su marco característico fundamental permitiendo a una institución persistir en el

---

Lima – Perú.

<sup>13</sup> Ander-Egg, E. Introducción a la Planificación. Ed. Buenos Aires. 1989.

tiempo y adaptarse a un medio ambiente crecidamente cambiante. ¿Por qué hablamos entonces de planificación estratégica? Nos referimos a planificación estratégica apuntando a un proceso que puntea a la definición de la estrategia de una organización, junto con la definición de responsabilidades para la consecucion de la misma. La planificación estratégica obliga a una reflexión profunda entre las porciones de una organización, que busca emparejar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y deficiencias, y lo que aspira ser en el futuro, delimitando para ello un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias proporcionadas, en el marco de un ambiente altamente cambiante en el cual se fundan oportunidades y amenazas. Consecuentemente, este proceso no concluye en la formulación de objetivos y metas, sino que debe plasmarse en un grupo de planes o propuestas con sus respectivos proyectos los cuales requieren ser permanentemente valorados. En otras palabras, la planificación estratégica admite agregar claridad al quehacer de una institución, estableciendo una carta de navegación, con un rumbo claro y en un período acotado de tiempo.

#### **1.4.1.2 Beneficios que genera la planificación estratégica**

La ejecución de un proceso juicioso de planificación estratégica forja beneficios a la organización. Cabe señalar que: Permite incorporar directrices y aglutinar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los gerentes claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consentimiento. El beneficio de esta visión cooperada entre los ejecutivos, crea una responsabilidad de éstos con el presente y futuro de la organización, y facilita así labores de dirección, innovación y liderazgo. Facilita la personalización de los focos de cuidado estratégicos dentro de la organización (corporativa, pública y funcional), que ande convertirse en el origen de interés de todos los gerentes para conseguir los objetivos y metas trazados. Se instituye en un poderoso mecanismo ordenador, que permite a la empresa ir instituyendo primacías en la toma de decisiones en el período, evaluar los deducciones de las mismas, edificar acciones y aproximarse a los objetivos y metas trazados originalmente. Se introduce una disciplina de corriente distinta, con un espacio de largo plazo. Esto asigna una nueva destreza en los gerentes, cual es llamar la atención de la dirección estratégica de la organización. Admite el adelanto de competencias gerenciales entre los órganos claves de la organización, dado que se nota aventurados, durante un tiempo en forma sistemática, a la preocupación en torno a los objetivos de la empresa y a la ejecución de los mismos. De otro modo, un proceso de planificación estratégica añade valor en sí a los colaboradores de la misma, extendiendo

su visión y conocimiento de la organización, así como sus contenidos positivos en torno a la tarea actual y futuro de la organización. Perfecciona la comunicación y coordinación entre las distintas estructuras, niveles y programas, y realza las habilidades de administración. Permite juntar nuevos conceptos de gestión, como liderazgo, trabajo en equipo. Tomando en cuenta, la constitución de equipos de trabajo el desarrollo de actividades y proyectos es primordial y favorable, toda vez que fortifica valores y destrezas de trabajo tales como colaboración, responsabilidad, compromiso, identidad y logro de objetivos. Proporciona a la organización que la lleva a cabo, predecir, adecuarse y perseverar frente a los cambios económicos, tecnológicos, legales, y políticos, para tener, capacidad de reacción.

#### **1.4.1.3 Plan estratégico basado en competencias laborales**

Las capacidades profesionales o de alguna labor, precisan el adiestramiento eficaz de los contenidos que permiten el ejercicio de una actividad, respecto a los niveles requeridos en el puesto. Tiene necesariamente que ser más que el juicio técnico que hace referencia al saber y al saber-hacerlas. Competencias laborales son también el conjunto de atributos particulares visibles que se aportan a la actividad, o conductas para lograr un ejercicio idóneo y eficiente. Las competencias laborales completan elementos particulares del trabajador, los cuales podemos enumerar:

1. Conocimientos
2. Habilidades y destrezas
3. Auto concepto
4. Rasgos y temperamentos
5. Motivos y necesidades

#### **1.4.1.4 Relación entre competencias laborales y competitividad.**

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En específico se coligan las competencias con la estrategia para forjar ventajas competitivas, la estrategia productiva y la gestión del capital humano<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. 119 p.

Por consiguiente, es incuestionable que el apareamiento del enfoque de competencias está articulado con las metamorfosis productivas sucedidas a partir de los ochenta. Las estrategias empresariales hacia la competitividad concluyeron formando elementos de diferenciación desde la estructura organizacional y de la agregación de elementos que antes solo eran parte de su entorno. Así se ultima que el apareamiento del enfoque de competencia laboral está relacionado enteramente con la estrategia de competitividad, dada la insuficiencia de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del perfeccionamiento del capital humano.

#### **1.4.1.5 Ventajas de la competencia laboral**

Crea un suceso para definir perfiles profesionales que beneficiarán a la productividad, ya que están encaminados a la excelencia, en el puesto laboral.

- El perfeccionamiento de equipos que conserven las competencias ineludibles para su área específica de labor.
- La personalización de los puntos endebles consintiendo mediaciones de mejoras que garantizan resultados.
- La gestión de la ocupación sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El acrecentamiento de la actividad y la optimización de los resultados.
- El compromiso de los equipos para apoderarse de la corresponsabilidad de su auto desarrollo.
- Cuando se apuesta por la gerencia por competencia se impide que los gerentes y sus colaboradores desaprovechen el tiempo en desarrollo de entrenamiento que no tienen que ver con las necesidades de las empresas o las necesidades particulares de cada labor a realizar.
- La contingencia de cuantificar y observar en términos económicos las secuelas de la inversión hecha en entrenamiento.

En compendiados enfoques, las competencias laborales, van a implicar de manera propicia en los colaboradores, ya que están encaminadas a la excelencia de los mismos en el puesto laboral, perfeccionando los resultados a los que se intenta alcanzar y arrimando el hombro a los colaboradores a trabajar en equipos, obtener avances que darán en su tiempo resultados propicios

para cada colaborador, y de todas maneras, traerá ventajas también para la organización, ya que cada vez que tengamos personal calificado, que sea provechoso y posea las competencias laborales necesarias para el puesto de trabajo, admitirán a la empresa alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **1.4.2 Proceso Planificación estratégica**

Los gerentes persiguen esencialmente los mismos caminos en cualquier tipo de planeación. Por lo general los planes secundarios son más espontáneos, algunos de los pasos se realizan con más facilidad, se enumeran a continuación<sup>15</sup>.

##### **Paso 1: Análisis de la Situación**

La planeación no empieza por los planes si no por el análisis, por lo tanto, no es rigurosamente parte del proceso de planeación, el descubrimiento de las oportunidades tanto en el ambiente externo como en ambiente interno, es el indiscutible punto de partida de la planeación. Encajaría hacer un examen precedente de las posibles oportunidades y verlas con luminosidad y de manera completa, estar al tanto dónde se localiza, de acuerdo con las fortalezas y debilidades, percibir que dificultades se desean solucionar y por qué, así como saber lo que se espera ganar. Fijar objetivos factibles depende de este juicio. La planeación demanda de un diagnóstico sensato del valor de las oportunidades. El propósito del estudio ambiental, radica en revelar las formas en que las permutaciones de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político- legal de una organización le perturbarán furtivamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Puesto que parte del análisis de la situación, algunas empresas utilizan la matriz FODA. Donde identifican y conceptúan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para plasmar su misión una organización debe cultivar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las que constituyen una atención significativa en la enunciación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que se suministran para aprovechar una oportunidad específica, la posición competitiva que puede suministrar el mercado y el potencial que posee para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus oportunas capacidades, superar atenuar sus debilidades, para evitar conflictos graves y sacar partido de las oportunidades.

---

<sup>15</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2008.

## **Paso 2: Formulación de Objetivos**

Un objetivo es una aspiración. La planeación abordará un conjunto de objetivos que se plasman poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean factibles e importe la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

La enunciación de los objetivos implica alcanzar la misión de la organización.

Después instaurar objetivos que la vuelvan a términos concretos. Dado que los objetivos escogidos se cargaran gran cantidad de los recursos de la organización y administraran muchas de sus actividades.

## **Paso 3: Generación de Estrategias Opcionales**

Una estrategia es un reconocimiento en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben ser primero que los objetivos; es decir, solo tiene jerarquía en la medida en que ayudan a lograr los objetivos.

La concepción de estrategias ayuda a impedir este problema ya que reconoce manifiestamente que los objetivos logran cumplirse de muchas maneras.

Las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle.

El proceso de planeación no concluye mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional. Una estrategia operacional describe:

- a) Las tareas que deben de llevarse a cabo.
- b) Quien es el comprometido de cada tarea.
- c) Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- d) Los recursos (tiempo y dinero) favorables para cada tarea.
- e) La forma en que las tareas se relacionan entre sí.

La estrategia operacional es la base de las acciones de otras áreas de la empresa: Finanzas, Producción, Administración y Mercadeo. Las estrategias opcionales consiguen optimizar la adaptación de la empresa de dos formas:

Primero, examinando las iniciativas en forma explícita, es posible que la empresa se tope con alguna estrategia que sea preferente a la que tiene actualmente en funcionamiento.

Segundo, Si el medio ambiente cambia, deberá tener preparado planes opcionales, para que la empresa este en posición de contrarrestar con éxito.

Puede ser una opción escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aun en el argumento de que cambie el medio ambiente.

#### **Paso 4: Implantación de las Estrategias**

Una cosa es desplegar estrategias serenas y significativas. Y otra es implementarlas con eficiencia. Para que la planeación Estratégica tenga éxito, los pasos que se den son importantes, podemos dar algunas recomendaciones, que los gerentes deberán considerar cuando quieran hacer que sus estrategias funcionen.

##### **a) Comunicación de las Estrategias a Todos los Gerentes que toman Decisiones Claves.**

No tendría sentido formular estrategias a no ser que la comunicación llegue a todos aquellos que estén en la situación de tomar decisiones sobre programas y planes delineados para instaurar. Las estrategias deben ser claras para los miembros del comité que participa en el desarrollo de las mismas. Las estrategias deberán estar por escrito, los altos ejecutivos y los colaboradores deben estar seguros de que todos los interesados que participan en la ejecución de las estrategias las perciban.

##### **b) Los Planes de Acción Contribuyen y Reflejan Objetivos y Estrategias Personales.**

Los planes de acción, son programas de decisiones tácticas y operacionales, que ocurren en varios niveles de la organización. Si no muestra los objetivos y las estrategias que se anhelan, los resultados serán indistintos o intenciones inútiles. Si no se tiene perfilado en esta área, es probable que la planeación estratégica no tenga un impacto a fondo. Hay varias formas de certificar que los planes de acción contribuyan a los objetivos. Si cada gerente comprende las estrategias, todos sin lugar a dudas pueden revisar las recomendaciones y verificar que aporten algo y sean consistentes. Podría ser una buena idea que las decisiones principales sean evaluadas por un comité apropiado.

##### **c) Revisión Periódica de las Estrategias**

Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden perder eficacia, si las condiciones cambian. Por lo tanto, deberán revisarse, al menos una vez al año las estrategias principales.

##### **d) Desarrollo de Estrategias y Programas de Contingencia**

Una estrategia de contingencia se dará cuando suceden cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente. Nadie, puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Aun cuando haya considerable incertidumbre, pueden ocurrir sucesos que hagan vetusto un conjunto de objetivos, estrategias o programas.

## **Paso 5: Expresión Numérica de los Planes**

Después de tomar las decisiones y de establecer el plan, el paso último para darle significancia, es dotarlo de una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos de una empresa representan la suma total de los ingresos y los egresos, con utilidad y superávit resultantes, desde el punto de vista contable, más las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital.

### **1.4.3 Estrategias de motivación laboral.**

La base del desempeño sobre el promedio dentro de una organización es la ventaja competitiva sostenible<sup>16</sup>; la organización afronta un nuevo horizonte que exige optimizar la calidad para lograr éxito competitivo y la productividad, lo que hace necesario que las organizaciones y los gerentes, entiendan, y se pulan por conservar con calidad las relaciones de un equipo de trabajo, significa inquietar por mantener motivado a todo el equipo, para realizar la labor y consumir los objetivos de acuerdo con la dirección estratégica.

Uno de los mayores desafíos de la función de dirigir es motivar a los empleados para que lleguen a ser personas decididas y confiables, y brindarles el estímulo para que logren mejorar su desempeño. Así como el siglo XIX fue el siglo de la productividad, el siglo XX será el siglo de la calidad, y siendo coherentes con esto es importante resaltar que la calidad en la gestión y el trabajo en equipo en la organización y el mundo, está en su apogeo, con la globalización de la economía. Necesitamos un compromiso para conseguir los objetivos planteados de la organización. Por ello, la comprensión de la motivación humana es forzosa e importante para que los empresarios, gerentes, directores, líderes y tengan relación directa, con personal a cargo, puedan contar realmente con la colaboración de todas las personas que diseñaron el plan.

### **Estimulación**

Es un tema muy confuso y es congruente con el sistema de influencias que recibe el individuo, puede ser externo e interno a la organización.

---

<sup>16</sup> Porter M. Competitive Strategy. 2008

Hay mucho consenso aplicado de que la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial, está apretadamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una calidad decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos.

### **Satisfacción.**

El conocimiento de satisfacción reseña a la fase afectiva de sentir congruencia entre lo que uno hace y lo que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Personifica el mecanismo emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales<sup>17</sup>.

La complacencia o complacencia surge del balance o juicio entre lo que una persona desea y lo que consigue obtener. La derivación de esta valoración genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo contextos que desea o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En síntesis, el grado de satisfacción se ve presumido por el Clima Organizacional.

#### **1.4.4 Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia<sup>18</sup>.

Mientras el clima organizacional es un principio comparativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional presume continuación, constancia, podemos establecer algunas exactitudes:

- El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación y la satisfacción laboral.
- La motivación incide claramente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia.
- La satisfacción incide en el apego al trabajo y por tanto en la ausencia, la constante rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos.

Por lo tanto es conveniente desplegar una estrategia gerencial de permutación motivacional a partir de datos de satisfacción o de clima.

---

<sup>17</sup> Anguera J. Arnau, M. Ato, R. Martínez Arias, J. Pascual y G. Vallejo. Métodos de investigación en Psicología. Madrid. P. 321-334.

<sup>18</sup> Robbins, S. La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional. 1990.

#### 1.4.5 Concepto de motivación

Se puede concebir a la motivación como, “aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, Dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”<sup>19</sup>

Esta definición posee tres elementos principales: Intensidad, esfuerzo y persistencia, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo.

En este momento diversas organizaciones no han advertido de lo importante que es para ellas la motivación, ésta simboliza un elemento esencial para el resultado empresarial, porque de allí estriba en gran medida el alcance de sus objetivos. A pesar de esto coexisten organizaciones que trabajan sin tener en cuenta al factor humano.

El término motivación se origina del latín movere (moverse). Sin embargo, esa imagen auditiva es obviamente inadecuada. A continuación selecciono algunas definiciones que indican cómo se utiliza el término:

“Motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”<sup>20</sup>.

El autor opina que es la actitud, impulso o reacción de la persona por alcanzar una meta específica, conservando una analogía constante con la necesidad y la capacidad de logro.

Nos da un concepto de motivación como, “toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos, es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de alguna manera pero siempre en busca de un objetivo. Motivación es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo”<sup>21</sup>.

Entendiendo los conceptos nos dice; que la motivación es todo aquello que sea un factor, mecanismo, objeto o contexto, que provoca que alguien actúe de una manera. Por consiguiente el individuo y el ambiente que le rodea son la razón del comportamiento.

---

<sup>19</sup> Robbins, S. La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional. 1990.

<sup>20</sup> Robbins, S. La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional. 1990.

<sup>21</sup> Hellriegel Don, Jhon w Slocum. Administración. International Thomson Editores. México. 2007

Las enunciaciones preliminares tienen compendios comunes, y para el propósito de esta exploración podemos definir a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que forma en los individuos un proceder y resistencias diversas, ordinariamente con intereses individuales y organizacionales.

Fundamento que con el presente trabajo investigativo se pretende delinear un plan de motivación para el Departamento de Registro y Servicio al Usuario del SATCH - CICLAYO, es de importancia reflexionar en la motivación como elemento fundamental en una organización, en el que es primordial marcar la necesidad de incitar a los individuos y a los grupos a fin de alcanzar el superior desempeño de los mismos. Es significativo que la motivación sea lo más positiva posible a fin de alcanzar la complacencia de las necesidades tanto particulares, como de nuestros usuarios así como de la organización.

#### **1.4.6 Teorías motivacionales**

Coexisten muchas maneras de motivar al trabajador, ya que están desarrolladas por diversos factores, caracteres, cualidades, capacidades y rasgos diferentes, por consiguiente, el estimularlas se podría conseguir de distintos modos. Por lo tanto podemos presentar a continuación 2 teorías sobre la motivación que ciertos autores plantean.

##### **1.4.6.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Es una de las teorías más acreditadas sobre la motivación, Abraham Maslow en 1943, mostró que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Una vez compensada una de estas necesidades, dejará de ser un motivante para la persona y la siguiente será la dominante<sup>22</sup>.

**Necesidades fisiológicas.** En conjunto están los alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otros requerimientos corporales. Todas concernientes a la vida misma.

**Necesidades de seguridad.** Defensa hacia inseguridades tanto corporales como emocionales. Se atañen con la exploración de amparo frente a las amenazas y / o faltas, así como para evadirse del peligro.

**Necesidades de asociación o aceptación.** Sensación de pertenencia, aprobación y afecto.

---

<sup>22</sup> Stoner, James A. F., et al. Administración. Pearson Educación. México. 2008. P. 487

**Necesidades de estima.** Componentes íntimos de autoestima como respeto propio, independencia y logros. Podemos encontrar dentro de los factores externos de apreciación, como estatus reconocimiento y atención. Las concernientes al modo en que una persona se descubre a sí mismo y se valora.

**Necesidades de autorrealización.** Se circunscribe al incremento, a lograr el máximo potencial de cada individuo, la autosatisfacción; son las necesidades más elevadas. Solo ocurrirá una vez que las restantes necesidades estén respectivamente satisfechas.

#### **1.4.6.2 Modelo: Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)**

Teoría sustentada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, protege una estrecha correspondencia con la teoría de Maslow. El autor plantea tres conjuntos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento, de allí su designación, teoría ERC<sup>23</sup>.

1. **Existencia.** Deseos que muestran bienestar tanto material como físico, cabe indicar que cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de conservación.
2. **Relación.** Son las necesidades inherentes a las acciones de relación social con otros y a la complacencia que se origina a través del soporte emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un colectivo.
3. **Crecimiento.** Se refiere a la necesidad de oportunidades de obtener un progreso personal, se centralizan en el yo e incluyen el deseo y el ascenso personal.

En resumen mientras que Maslow sustenta que el ascenso de los individuos aumenta a medida que escalan por la pirámide, como consecuencia de la satisfacción de las necesidades inferiores, la teoría ERC también patrocina la hipótesis del progreso de la satisfacción, pero igualmente presenta una hipótesis de regresión de la frustración, lo cual involucra que se puede impulsar una necesidad de orden inferior, que ya existía satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

Por consiguiente, cuando los intentos por satisfacer las necesidades de mejora personal se ven asiduamente frustrados, las necesidades de relaciones podrían convertirse una vez más en el motivador clave. Una peculiaridad más de la teoría es la que instituye que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo.

---

<sup>23</sup> Stoner, James A. F., et al. Administración. Pearson Educación. México. 2008. P. 503

#### **1.4.7 Incentivos.**

El Diccionario de la Real Academia Española define la palabra incentivo como<sup>24</sup>:

- “Que mueve o excita a desear o hacer algo.”
- “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.”

Un incentivo es “algo que anima a alguien a una acción: algo que alienta o motiva a alguien a hacer algo”

La intención de un incentivo es efectuar alguna mejora que sea perceptible y que sea susceptible a ser medido, no es simplemente una señal que conciba que las estadísticas de la organización sean mejores, (ejemplo la producción o ventas). Es significativo que un incentivo ayude a optimizar las prácticas de seguridad en el trabajo. Hay que requerir la participación de los trabajadores para concebir el programa de incentivos, las normas deben de ser claras y concretas y los incentivos tienen que ser prudentemente posibles de alcanzar. Siempre es ineludible aseverar que los trabajadores estén al corriente de que es lo que tienen que concebir para poder ganarse una recompensa.

Es así que, los incentivos no son muy cómodos de obtener ni conveniente darlos muy seguido, ya que si éstos se conceden con repetición uno puede no tener idea de porque se lo están recibiendo, lo cual hace que los incentivos no tengan ningún efecto en los trabajadores. También es importante fijarse objetivos y luego designar el nivel de premios por alcanzarlos.

Si contamos con un plan de incentivos adecuadamente integrado los trabajadores van a continuar laborando de manera conveniente, inclusive en épocas en los que las recompensas no estén siendo brindados como incentivos.

#### **1.4.8 Clima organizacional.**

Intercalado por vez primera en la psicología organizacional, sus principios teóricos no están tan despejados en las exploraciones y continuamente se le involucra con otras concepciones como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Se entiende que esta concepción está compuesto por una fusión de dos magnas escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Real Academia Española. (2013). Diccionario de la lengua española (22.aed.). Madrid, España: Autor.

<sup>25</sup> Bonnet, C. & Cortés, L. (2002). Efectos del downsizing en el clima organizacional. Revista.

Ambas escuelas coinciden al destacar que las personas establecen reciprocidades con su medio ambiente y conservan un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente del cargo, a fin de estar al tanto de los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un equilibrio tolerable con el mundo que los rodea<sup>26</sup>

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto, he realizado un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Francis Cornell<sup>27</sup>, quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional. Las tesis de clima organizacional se narran en función de los modelos y métodos de comprobación arrojados por los autores e investigadores que se han ocupado del tema.

**Álvarez, G.**, “El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan... El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización”<sup>28</sup>.

**Sudarsky, J. (cita Baguer A, 2009)**, “el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas”<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las organizaciones. Edit. Trillas, México, 1992, Pp: 39 – 53.

<sup>27</sup> Cornell f. Socially perceptive administration. New york: Ronald press. 1995.

<sup>28</sup> Álvarez, G. El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (19)2, 2009. Pp. 51-66.

<sup>29</sup> Baguer A. (2009) Dirección de Personal. Ediciones Díaz de santos.

**Brunet, L. (cita Baguer A, 2009);** “El clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales”<sup>30</sup>.

**Moreno, L. (cita Baguer A, 2009)** Obtiene que en investigaciones actuales hechas por Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, estos autores imprimen algunas propiedades del clima organizacional que se pueden resumir en: “Percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas”<sup>31</sup>.

**Toro, F. (2000),** según el autor, el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad.

Se estima que es una variable dependiente fijada por situaciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otros contextos semejantes. Para un segundo grupo de analistas, se trata de una variable mediadora entre las realidades sociales, orgánicas de la empresa y la conducta individual. Cedido el carácter de múltiples dimensiones, de la concepción dentro de la retórica, se encuentran diferentes discrepancias y orientaciones que han brotado de serias discrepancias entre los estudiosos y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la coexistencia del concepto como tal, sí es lo mismo la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional. Esboza que la percepción es tan referente que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por los empleados y aun por los clientes. Inclusive, dentro de la misma organización, la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo.

---

<sup>30</sup> Baguer A. (2009) Dirección de Personal. Ediciones Díaz de santos.

<sup>31</sup> Baguer A. (2009) Dirección de Personal. Ediciones Díaz de santos.

Por lo tanto, el clima que observa un conjunto de colaboradores en un departamento puede ser disímil de aquel que viven otros colaboradores que laboran en otros departamentos. Unos pueden percibirlo como inestable y otros no. Las grandes organizaciones que tienen agencias o componentes diseminados en diferentes ciudades o regiones, lejos de la sede principal, verán colectivamente surgir climas desiguales en cada uno de sus unidades, aun cuando estén bajo idénticas estructuras y políticas; esto puede corresponder a la cultura organizacional local, de los colaboradores del lugar.

El clima general equivale entonces a la medida de los climas conglomerados en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos.<sup>32</sup>

#### **1.4.9 Dimensiones del clima organizacional.**

Los estímulos que provienen del medio organizacional, influyen en el comportamiento de los individuos en una organización. La misma como sistema social está representada por varias dimensiones capaces de afectar el comportamiento de los colaboradores. Diferentes elementos pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen la conducta de un individuo en la organización. Los diferentes estudiosos que han investigado la medida del clima mediante cuestionarios, no han concordado, en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser valoradas a fin de tener una estimación puntual del clima; esbozan diferente número de dimensiones; existen desde dos hasta once.

A continuación se mencionan algunos autores, mencionados por Brunet (1992)<sup>33</sup>:

**Likert (1967), (cita Arriola H. 2008),** menciona los métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

---

<sup>32</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2000). Administración. (7ª Ed.). México: Thomson, p. 460.-Perspectivas en Psicología Vol.2 -2006.

<sup>33</sup> Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las organizaciones. Edit. Trillas, México, 1992, Pp: 39 – 53.

**Mok y McDonald, (Cita Arriola H. 2008)**, estas dimensiones deberían consentir delinear metódicamente la imagen del clima organizacional en una empresa, ya que la herramienta de comprobación elegida para analizar el clima es el cuestionario, éste será más representativo si contiene las dimensiones importantes del ambiente por experimentar.

**Giraldo G. (2007)**, las dimensiones del clima organizacional son las particularidades capaces de ser medidas en una organización y que intervienen en el comportamiento de los colaboradores.

Por esta razón, es provechoso conocer las once dimensiones a ser estimadas:

- 1. Comunicación:** Tejidos de información que coexisten en una organización o disposición que tienen los trabajadores para oír sus clamores.
- 2. Conflicto y cooperación:** Nivel de contribución que prestan vigilancia los colaboradores en el ejercicio de sus actividades, apoyos materiales y humanos que recibimos de la organización.
- 3. Confort:** Ambiente físico sano y agradable.
- 4. Estructura:** son los cimientos sobre la cual se erige una organización, acerca de reglas, procedimientos, trámites y políticas.
- 5. Identidad:** Sentido de pertenencia a la organización, es un elemento importante y meritorio dentro del grupo de trabajo.
- 6. Innovación:** Voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar formas de hacer las cosas.
- 7. Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- 8. Motivación:** se hizo referencia extensa sobre este tema, condiciones que perciben los empleados a trabajar intensivamente dentro de la organización. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio ambiente se hacen presentes.
- 9. Recompensa:** Es el estímulo que la organización entrega, esta dimensión puede ser tangible o intangible.

**10. Remuneración:** valor que se entrega por la tarea realizada con eficiencia en un determinado tiempo.

**11. Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual se realiza una elección entre dos opciones. Centralización de la toma de decisiones. De qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

#### **1.4.10 Instrumentos de medición del clima organizacional.**

Se considera en los estudios del clima, las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos manejan unas u otras categorías y variables, dependiendo del interés particular, de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar<sup>34</sup>.

Cada uno de estos estudios de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que consideran relevantes y que fueron plasmadas en un modelo de funcionamiento organizacional. En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del Clima Organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación<sup>35</sup>.

#### **1.5. Justificación**

El principal activo de una organización es su capital humano, destacan: “el principal activo de la empresa moderna, no está formado por los edificios, la maquinaria y los bienes inmuebles que posee, sino por la inteligencia que posee, la comprensión, las habilidades y la experiencia de sus empleados”<sup>36</sup>.

En los tiempos últimos, las Entidades públicas y privadas están sumergidas en procesos de metamorfosis dirigidos, en última petición, a mejorar la calidad de sus actividades, así como a la ventaja de mayor rigor y transparencia en su gestión.

---

<sup>34</sup> Haynes, N., Emmons, C. & Ben-Avie, M.. School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8, 1997, PP. 321-329.

<sup>35</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2000). Administración. (7ª Ed.). México: Thomson, p. 460.-Perspectivas en Psicología Vol.2 -2006.

<sup>36</sup> Manville y Ober (2006) Innovación y los resultados. México Mac Graw Hill.

De otro lado, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que maniobran y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus grupos de interés que obligan a ejecutar una reflexión estratégica para decidir hacia dónde quiere ir, con el fin de asegurarse su estabilidad, la viabilidad de su misión y su desarrollo ahora y en el medio plazo.

Con la realización del presente estudio Descriptivo-Propositivo, no experimental, se espera mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios del SATCH- CHICLAYO a través de un plan estratégico de motivación, de tal manera que se desarrollen estrategias, en que se piensen en incitaciones distintas, que marchen de acuerdo a las posibilidades de cada uno de los colaboradores, con el objetivo de optimizar el cometido de los mismos en cada una de sus actividades, consiguiendo un grado de eficiencia y calidad en el servicio facilitado a los usuarios. Este Plan Estratégico servirá como una herramienta de gestión que permita conocer mejor a los colaboradores, sobre sus motivaciones, el clima organizacional, la satisfacción laboral y mejorar la manera de corresponder con su entorno, con el propósito de alcanzar un Clima Organizacional adecuado.

Con la intención de acrecentar sus ingresos, algunas circunscripciones públicas, a partir de 1996 han autorizado la creación de entes recaudadores semiautónomas, los denominados Servicios de Administración Tributaria (SAT). Estos entes son autónomos en su planificación financiera y de personal y están motivadas para trabajar de manera especialmente eficaz y eficiente, dado que observan como encargo una parte de los impuestos y demás tributos que recaudados. Los Servicios de Administración Tributaria emplean diferentes herramientas, en parte innovadores, para la recaudación tributaria. Entre estos instrumentos figuran mejoramientos en el servicio al usuario, la utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC) y una cobranza más fortalecida de impuestos o pagos atrasados. En el caso del SATCH se ha identificado preliminarmente, que existe una escasa comunicación interna y la falta de integración entre áreas, lo que origina un clima organizacional poco favorable para la institución, la falta de proactividad para afrontar restricción de recursos en la administración, es una realidad que viven la mayoría de las instituciones, sin embargo la falta de creatividad pro activa en la aplicación de planes a corto plazo, para afrontar este hecho y superarlo, así como la falta de liderazgo es una debilidad que afecta la gestión del SATCH. La gestión de Recursos Humanos adolece de procesos de capacitación y motivación del personal. No hay un sistema de reconocimientos ni incentivo, que sirva de motivación a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO. Se ha identificado procesos que deberán

ser optimizados y redefinidos, su falta de normalización viene dificultando la gestión de la institución, así como la falta de indicadores de desempeño que permitan tener un mejor control en la eficacia del trabajo a realizar. Por consiguiente, un trabajador motivado, es de sumo grado para el logro de la prestancia de la organización. Por eso los directivos corresponderían utilizar todos sus atrevimientos en alcanzar, el máximo de satisfacción y motivación en el centro que afirme la pertinente ejecución de las actividades. De allí que un empleado motivado desempeñará a cabalidad el rol que practica en la atención al usuario del SATCH, como también tener eficiencia, en las actividades que desempeña y una actitud positiva frente al usuario, entre otros aspectos.

El trabajo investigativo, se evidencia bajo tres aspectos: Teórico, metodológico y práctico:

En el ámbito teórico, la investigación explora, a través la contratación de las proposiciones de los investigadores consultados, los conceptos fundamentales de motivación, plan estratégico, clima organizacional, para hallar explicaciones a circunstancias ligadas al comportamiento humano, que perturban el contexto en el cual se desenvuelve la labor que desempeñan los trabajadores del SATCH y su relación con el usuario del mismo. En tal sentido lo anterior nos permite contrastar y asumir posiciones de acuerdo a la realidad observada en los trabajadores del Departamento de Registro y Servicio al Usuario. Tomando en cuenta la justificación metodológica, se discute con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio, a través de técnicas de investigación y de aplicación de un instrumento para medir las variables en estudio.

En lo práctico, a través de un plan de estrategias se busca un cambio radical en la actitud de los directivos, ya que no pueden estar al margen de la problemática que se presenta en el SATCH – Chiclayo. Al respecto, el rendimiento eficiente del trabajador exige un tipo de motivación y que cuente con un régimen de compensación que provoque el trabajo de calidad, es decir, de acuerdo al resultado en el diagnóstico inicial, se procederá a plantear estrategias coherentes a las necesidades demandadas por el personal y adecuadas a la realidad del servicio. Por lo tanto, con el desarrollo de esta investigación se buscara mejorar el funcionamiento del Departamento de Registro y Servicios SATCH – CHICLAYO. A fin de aumentar la efectividad en los resultados y logros de los trabajadores.

## **1.6. Formulación del problema**

¿Cómo Mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo?

### **1.7. Hipótesis**

Si, se implementa un Plan Estratégico de Motivación, entonces mejorara el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.

### **1.8. Objetivos**

#### **1.8.1. Objetivo general**

Proponer un Plan de Estratégico de Motivación para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.

#### **1.8.2. Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar el estado actual del Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.
- b) Identificar los componentes que influyen en el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.
- c) Diseñar un Plan Estratégico de Motivación para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Registro y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.

**CAPITULO II.**

**MARCO**

**METODOLÓGICO**

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. VARIABLES

a) **Variable independiente.** Plan de estrategias de motivación

b) **Variable dependiente.** Clima organizacional.

### 2.2. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>PLAN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN</b>	<b>Herramientas de trabajo</b>	Herramientas y medios.	Ordinal
	<b>Estrategias de administración</b>	Matriz Foda adaptado a la organización.	
		Administración estratégica aplicada a la organización.	
	<b>Control</b>	El Control de la productividad a través de indicadores de gestión	
	<b>Evaluación y reconocimiento</b>	Evaluación en forma adecuada y reconocida por jefe	
	<b>Infraestructura</b>	Las instalaciones del Satch con adecuadas.	
	<b>Seguridad</b>	Requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro	

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Método de mando</b>	Percepción del comportamiento del jefe.	Ordinal
		Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados.	
		Tolerancia al conflicto percibido.	
	<b>Fuerzas motivacionales</b>	Percepción del nivel de consideración del jefe.	
		Percepción del nivel de confianza otorgado.	
		Percepción de los procesos motivacionales.	
		Reconocimiento otorgado por el jefe.	
	<b>Procesos de comunicación.</b>	Fluidez de la comunicación.	
		Percepción de los tipos de comunicación en la organización.	
	<b>Toma de decisiones.</b>	Percepción de autonomía otorgada.	
		Nivel de centralización.	

		Percepción de la participación en la toma de decisiones.
	<b>Identidad</b>	Indicadores de identidad.

### 2.3. METODOLOGÍA

En el presente trabajo investigativo se esgrime el método científico tanto deductivo como inductivo. Inicialmente se aplicó el método deductivo ya que se partió de una visión general del clima organizacional, y por ende se definieron los factores que lo conforman; de los cuales se determinaron aquellos que son más relevantes para ser evaluados en una empresa como el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo. Por consiguiente, habiendo definido los componentes a ser evaluados en el clima organizacional, se ejecutó un análisis de cada componente, en el área de registro del SATCH, lo que nos permite, plantear estrategias de motivación que consientan mejorar el Clima Organizacional en el que se despliegan los empleados.

### 2.4. TIPOS DE ESTUDIO

Descriptiva – Propositiva; porque vamos a describir las variables, factores, cualidades y a tributos que tiene nuestra población y proponer una mejora en el área de investigación que es objeto de estudio.

### 2.5. DISEÑO

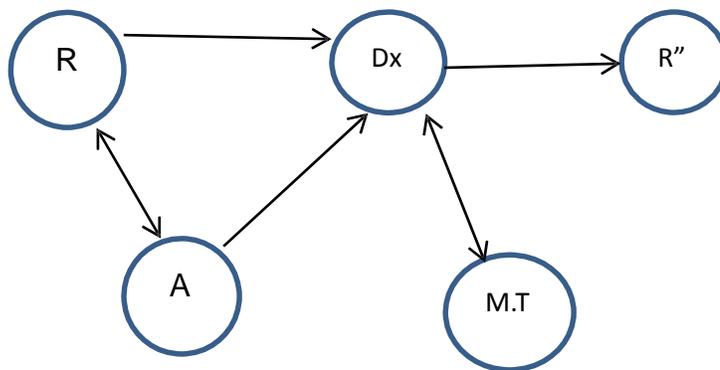
No experimental porque busca observar el fenómeno tal como se da en su contexto natura, y así nos permita realizar un análisis y posterior a ello describir y proponer una solución al objeto de estudio.

Es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignaciones aleatoriamente sujetas a las condiciones. En la investigación no experimental o de campo la variable

independiente ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables porque sucedieron al igual que sus efectos<sup>37</sup>.

El diseño será de campo, dado que permitirá obtener información directa en el área trabajada donde se aplicarán los cuestionarios a los trabajadores involucrados, sin manipular o controlar algunas variables.

Para contrastar la hipótesis planteada se hará uso del siguiente diseño, a efectos de probar la existencia de relaciones causales entre las variables de estudio.



**Dónde:**

R = Realidad inicial.

A = Antecedentes relacionados con la realidad inicialmente observada.

Dx = Problemática del estudio de la realidad inicialmente observada, argumentada con antecedentes.

MT = Modelo Teórico para transformar la problemática de la realidad inicial.

R'' = Aspiración de la realidad mejorada (transformada).

## **2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Tomando en cuenta lo manifestado por Balestrini que dice, “la población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características”<sup>38</sup>. Con respecto

---

<sup>37</sup> Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. PP. 58

<sup>38</sup> Balestrini A., M. *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7a. e.) Caracas: Consultores Asociados. 2006.

a esto la Población que se tendrá en cuenta para nuestra investigación, estará conformada por la Gerencia de Operaciones y todos los colaboradores del Departamento de Registro y Servicio del SATCH – Chiclayo. Siendo un total de 25 personas.

En la presente investigación se tiene en cuenta a una muestra que es equivalente a la población, que consiste en estudiar a los colaboradores pertenecientes a la Gerencia de operaciones, Departamento de Registro y Servicio del SATCH- Chiclayo.

## **2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Técnica: Encuesta**

Utilizamos esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, utilizando un cuestionario de 20 preguntas, con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral en la Institución.

### **Instrumento: Cuestionario**

Los cuestionarios, están diseñados de forma, que consienta conseguir las particularidades que debe tener el Plan de Estratégico de Motivación para poder tener el Clima Organizacional adecuado para la Gerencia de Operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SACT - CHICLAYO, en el cual se desarrollará la encuesta, estableciendo al mismo tiempo el valor de afectación al trabajador.

El formato empleado para la entrevista está formado por preguntas cerradas, de opciones múltiples.

Se realizó 1 cuestionario, enfocado a Plan Estratégico de Motivación y Clima Organizacional de la Gerencia de Operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SATCH - CHICLAYO, teniendo el cuestionario la siguiente estructura:

**Estructura del cuestionario:** El cuestionario consta de cinco campos:

**a. Introducción:** Donde se manifiesta el para qué del cuestionario.

**b. Objetivo:** Comunica el porqué del cuestionario

**c. Datos Generales:** se consignan datos generales del trabajador.

**d. Instrucciones:** Se incluyó el instructivo para un correcto llenado.

**e. Contenido:** Lista de preguntas seleccionadas con el fin de recoger información del trabajador sobre Plan Estratégico de Motivación y Clima Organizacional.

El cuestionario consta de 20 preguntas estructurado en 2 partes:

- ❖ Plan Estratégico de Motivación : (Preguntas 01 - 07)
- ❖ Clima Organizacional : (Preguntas 08 - 20)

Se utilizaron diversos materiales: tablero de trabajo de campo, lápices, lapiceros, papel. Y la labor estuvo a cargo de los autores del presente trabajo.

### **Procedimientos de Recolección de datos:**

Se procederá con los siguientes pasos:

- Claridad en los objetivos de la investigación.
- Selección de la población y muestra.
- Elección de técnicas e instrumentos.
- Diseño y utilización de instrumentos de recolección de datos.
- Recopilación de información.
- Verificación y tabulación de la información.
- Procesamiento de la información.
- Análisis de la información.
- Interpretación de la información.

### **Validación y confiabilidad de la encuesta**

Cualquier instrumento de evaluación y medida debe reunir dos características importantes que son: validez y fiabilidad. Los profesionales quienes analizaron la encuesta y dieron fe de la misma, han firmado las constancias de su aceptación, las mismas que se presentan en los anexos, en la parte final de este trabajo de investigación.

## **2.8. MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS**

La clasificación y análisis de los datos se ejecutó a través de la tabulación y la interpretación de los resultados que se obtuvieron de todas y cada una de las preguntas dirigidas a los 25 trabajadores de la Gerencia de Operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SATCH- CHICLAYO.

Para el procesamiento estadístico de datos se usará el Software SPSS 19.0 para Windows en español y Microsoft Excel. Los datos se presentarán en Tablas y gráficos estadísticos, se realizará un análisis y se verificara la fiabilidad de la escala utilizando el coeficiente Alfa Cronbach.

Luego de la Interpretación se procederá a la evaluación de los resultados, que ya calculados se podrá obtener los puntajes correspondientes para medir el nivel de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la que se encuentra a la actualidad.

EL cuestionario consta de 2 partes, la primera parte consta de 7 Preguntas referidas al **Plan Estrategias de Motivación** donde cuyas respuestas tienen una asignación de valor máximo de 2 y el mínimo de 0, por lo tanto el puntaje máximo es 14 y el mínimo de la primera parte es 0 y teniendo los criterios de medición siguientes:

**Tabla 01**

<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>		
Muy Alto	0	A	2.80
Alto	2.81	A	5.61
Regular	5.62	A	8.42
Bajo	8.43	A	11.23
Muy Bajo	11.24	A	14.00

La segunda parte consta de 13 Preguntas referidas al **Clima Organizacional** donde cuyas respuestas tienen una asignación de valor máximo de 3 y el mínimo de 0, por lo tanto el puntaje máximo es 39 y el mínimo de la primera parte es 0 y teniendo los criterios de medición siguientes:

**Tabla 02**

<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>		
Muy Alto	0.00	A	7.80
Alto	7.81	A	15.60
Regular	15.61	A	23.40

Bajo	23.41	A	31.20
Muy Bajo	31.21	A	39.00

### Análisis de Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Gerencia de operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SATCH de la ciudad de Chiclayo, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach como consistencia interna. El análisis arrojó los siguientes datos:

**Alfa de Cronbach, para los dos aspectos donde la técnica es la encuesta y cuya herramienta es el cuestionario**

(25 Trabajadores)

**Cuadro1.** Estadísticos de fiabilidad de Plan Estratégico de Motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
.530	7

### Estadísticos total-elemento

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tiene las herramientas y los medios para realizar adecuadamente su trabajo	.388
Está usted de acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la organización para adaptarlo a un plan estratégico	.505

Conoce usted el control de la productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Organización	.471
Conoce usted acerca de la administración estratégica aplicada a su organización	.358
Su trabajo es evaluado en forma adecuada y es reconocido por su jefe inmediato	.486
Las instalaciones con las que cuenta el SATCH son adecuadas	.677
Su lugar de trabajo reúne los requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro	.447

**Cuadro2.** Estadísticos de fiabilidad de Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.888	13

**Estadísticos total-elemento**

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escrito y formales	.897
La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	.888
Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo	.866
Cree que su trabajo actual es interesante	.886

Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con usted	.887
Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo	.883
Puede contar con sus compañeros de trabajo, cuando los necesita	.873
Su jefe inmediato le comunica, si está realizando bien o mal su trabajo	.872
Sus compañeros de trabajo y usted proponen iniciativas para la solución de problemas	.876
Considera que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales	.874
Piensa que los mejores puestos o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted	.879
Existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo	.877
Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para mejorar conflictos es bueno	.879

En cuanto las variables Plan Estratégico y Clima organizacional, se obtuvieron unos coeficientes Alfa de Cronbach de 0.530 y 0.888 respectivamente; lo que indica en el primero de los casos una confiabilidad moderada y el segundo caso una confiabilidad alta.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	20

**Alfa de Cronbach, donde la técnica es la encuesta y cuya herramienta es el cuestionario en general.  
(25 Trabajadores)**

**Cuadro 3.** Estadísticos de fiabilidad de todo el Instrumento

**Estadísticos total-elemento**

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tiene las herramientas y los medios para realizar adecuadamente su trabajo	.867
Está usted de acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la organización para adaptarlo a un plan estratégico	.881
Conoce usted el control de la productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Organización	.878
Conoce usted acerca de la administración estratégica aplicada a su organización	.866
Su trabajo es evaluado en forma adecuada y es reconocido por su jefe inmediato	.881
Las instalaciones con las que cuenta el SATCH son adecuadas	.887
Su lugar de trabajo reúne los requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro	.877
En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escrito y formales	.878

La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	.871
Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo	.857
Cree que su trabajo actual es interesante	.870
Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con usted	.875
Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo	.874
Puede contar con sus compañeros de trabajo, cuando los necesita	.864
Su jefe inmediato le comunica, si está realizando bien o mal su trabajo	.865
Sus compañeros de trabajo y usted proponen iniciativas para la solución de problemas	.869
Considera que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales	.866
Piensa que los mejores puestos o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted	.868
Existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo	.864
Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para mejorar conflictos es bueno	.867

**Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento.**

El coeficiente de confiabilidad es un coeficiente de alfa Cronbach, teóricamente significa la correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre 0 y 1. La escala empleada para la interpretación del resultado del Alfa de Cronbach se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 3. Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad**

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0.91 – 1.00	Muy Alta
0.71 – 0.91	Alta
0.51 – 0.71	Moderada
0.31 – 0.51	Baja
0.01 – 0.30	Muy Baja

Fuente: Ruiz Bolívar (2002) y Pallella y Martins (2003).

## Ingreso de Datos del cuestionario Plan de Estrategias de Motivación y de Clima Organizacional

\*Totales Plan y Clima.sav [Conjunto\_de\_datos1] - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	P1	Numérico	8	0	Tiene las herramientas y los medios para realizar adecuada	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
2	P2	Numérico	8	0	Esta usted de acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, op	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
3	P3	Numérico	8	0	Conoce usted el control de la productividad a través de indic	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
4	P4	Numérico	8	0	Conoce usted acerca de la administración estratégica aplica	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
5	P5	Numérico	8	0	Su trabajo es evaluado en forma adecuada y es reconocido	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
6	P6	Numérico	8	0	Las instalaciones con las que cuenta el SATCH son adecua	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
7	P7	Numérico	8	0	Su lugar de trabajo reúne los requisitos básicos de segurida	{0, NO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
8	Total_Plan	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Escala
9	P8	Numérico	8	0	En la organización, la comunicación se realiza básicamente	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
10	P9	Numérico	8	0	La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento econ	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
11	P10	Numérico	8	0	Existe una buena comunicación entre sus compañeros de tr	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
12	P11	Numérico	8	0	Cree que su trabajo actual es interesante	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
13	P12	Numérico	8	0	Cree que su jefe tiene buenas realciones laborales con uste	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
14	P13	Numérico	8	0	Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mej	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
15	P14	Numérico	8	0	Puede contar con sus compañeros de trabajo, cuando los n	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
16	P15	Numérico	8	0	Su jefe inmediato le comunica, si está realizando bien o mal	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
17	P16	Numérico	8	0	Sus compañeros de trabajo y usted proponen iniciativas par	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
18	P17	Numérico	8	0	Considera que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
19	P18	Numérico	8	0	Piensa que los mejores puestos o más importantes que el s	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
20	P19	Numérico	8	0	Existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
21	P20	Numérico	8	0	Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para	{0, MALO}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal
22	Total_Clima	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Escala
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										

Vista de datos Vista de variables / SPSS El procesador está preparado

Inicio Tesis Giller... GUILLERM... Microsoft ... Tesis en A... Microsoft ... \*Totales P... ES 04:09 p.m.

**Asignación de valores a las respuestas (Sub-Indicadores) de Plan de Estrategias de Motivación y de Clima Organizacional.**

The screenshot displays the SPSS 'Editor de datos' interface for the file '\*Totales Plan y Clima.sav [Conjunto\_de\_datos1]'. Two 'Etiquetas de valor' dialog boxes are open, one for variable P14 and another for variable P16. The dialog for P14 shows the following value labels: 0 = "NO", 1 = "POCO", and 2 = "SI". The dialog for P16 shows: 0 = "MALO", 1 = "POBRE", 2 = "BUENO", and 3 = "MUY BUENO". The background data grid shows variables P1 through P16, with a 'Valores' column containing labels like '{0, NO}...', '{0, MALO}...', and 'Ninguno'. The Windows taskbar at the bottom shows the 'Inicio' button and several open applications including 'Tesis Giller...', 'GUILLERM...', 'Microsoft ...', 'Tesis en A...', and '\*Totale'.

Ingreso de resultados de ambos cuestionario según asignación de valores de Clima Organizacional Y Desempeño Laboral

\*Totales Plan y Clima.sav [Conjunto\_de\_datos1] - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

10 : P7 2 Visible: 22 de 22 variabli

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Total_Plan	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Total_Clima	var	var
1	2	2	0	2	0	1	2	9	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37		
2	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	2	1	2	2	2	0	2	13		
3	2	0	0	2	1	0	2	7	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	35		
4	2	0	0	0	0	2	0	4	2	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	20		
5	2	2	2	2	2	0	2	12	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	26		
6	1	1	0	2	0	1	1	6	0	3	0	3	0	0	0	0	1	1	2	0	2	12		
7	2	0	0	0	0	2	2	6	2	0	0	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	22		
8	0	0	0	0	2	0	2	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	8		
9	2	0	1	1	1	2	1	8	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	24		
10	0	0	0	0	2	2	2	6	0	1	0	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	16		
11	2	0	2	2	2	0	2	10	3	1	2	3	0	0	2	2	2	3	3	2	3	26		
12	0	0	0	0	0	2	1	3	2	1	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	8		
13	2	2	0	2	2	1	2	11	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	3	24		
14	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	0	0	2	2	2	1	2	0	2	14		
15	2	0	2	0	2	0	1	7	1	1	0	2	0	0	2	1	1	0	2	2	2	14		
16	0	0	0	0	1	2	0	3	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	1	3	24		
17	2	2	0	2	2	1	2	11	3	1	0	3	0	0	2	1	1	1	2	2	2	18		
18	0	0	0	0	1	2	1	4	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	22		
19	2	0	0	0	0	0	2	4	2	1	0	0	0	1	0	1	1	1	2	2	3	14		
20	0	2	0	0	2	1	2	7	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	20		
21	2	0	2	0	2	1	2	9	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	22		
22	0	2	0	0	0	1	2	5	2	1	0	2	0	0	1	1	1	0	2	0	2	12		
23	2	0	0	0	0	2	2	6	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	19		
24	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	12		
25	0	2	0	0	0	0	2	4	2	1	0	2	0	2	1	1	1	1	1	1	2	15		
26																								
27																								
28																								
29																								
30																								

Vista de datos / Vista de variables / SPSS El procesador está preparado

Inicio Tesis Giller... GUILLERM... Microsoft ... Tesis en A... Microsoft ... \*Totales P... E5 04:00 p.m.

## 2.9 ASPECTOS ÉTICOS

La exploración se efectuó luego de contar con el consentimiento, libre e informado del colaborador, el cual se encontró en un estado físico, psíquico y jurídico compatible con su derecho de elegir.

La información es utilizada para fines exclusivos de la investigación y por ningún motivo o razón se identificarán los datos particulares de los entrevistados.

Por último, se dio tratamiento a los datos recolectados procediendo a la depuración y codificación, así como la tabulación de los mismos.

- **Revisión de información.**- Con esta técnica se revisa la información recopilada y se procede a ordenarla.
- **Clasificación de información.**- A continuación se clasifica la información de modo que sirva en el desarrollo de la investigación.
- **Tabulación de la información.**- Por medio de esta técnica se procede a tabular los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas.
- **Análisis de los datos.**- Con esta técnica se analiza la información recopilada y se redacta el informe preliminar.

# **CAPITULO III.**

# **RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

La presentación de los resultados se hará mediante tablas y gráficos estadísticos unidimensionales y bidimensionales. Cabe recalcar que estos resultados son producto del análisis cuantitativo y cualitativo que el autor realizó.

Con el estudio cuantitativo se mostrará bajo tablas estadísticas, las frecuencias y los porcentajes de los cuestionarios, en cuanto con el análisis cualitativo se busca dar conclusiones a los datos extraídos o recogidos por medio de los instrumentos utilizados.

➤ **Dimensiones:**

**Tabla N° 04**

<b>PLAN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
	Herramientas de Trabajo	1
	Estrategias de Administración	2, 4
	Control	3
	Evaluación y Reconocimiento	5
	Infraestructura	6
	Seguridad	7

**Tabla N° 05**

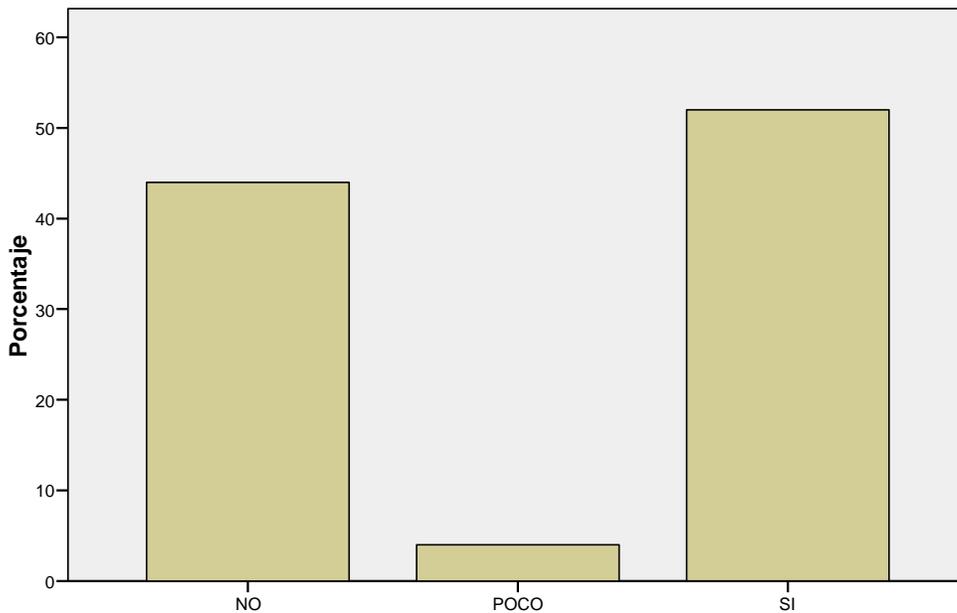
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
	Método de Mando	12, 19, 20
	Fuerzas Motivacionales	13, 14, 15
	Procesos de Comunicación	8, 10
	Toma de Decisiones	16, 17, 18
	Identidad	9 - 11

**Estadísticos Descrptivos – Tabulac i ones por Frec uencia, Porc entaj es y G ráf ic os del C uesti onar i o**

**Plan de Estrategias de Motivación**

**1. Tiene las herramientas y los medios para realizar adecuadamente su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	11	44.0	44.0	44.0
	POCO	1	4.0	4.0	48.0
	SI	13	52.0	52.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	



**Tiene las herramientas y los medios para realizar adecuadamente su trabajo**  
**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

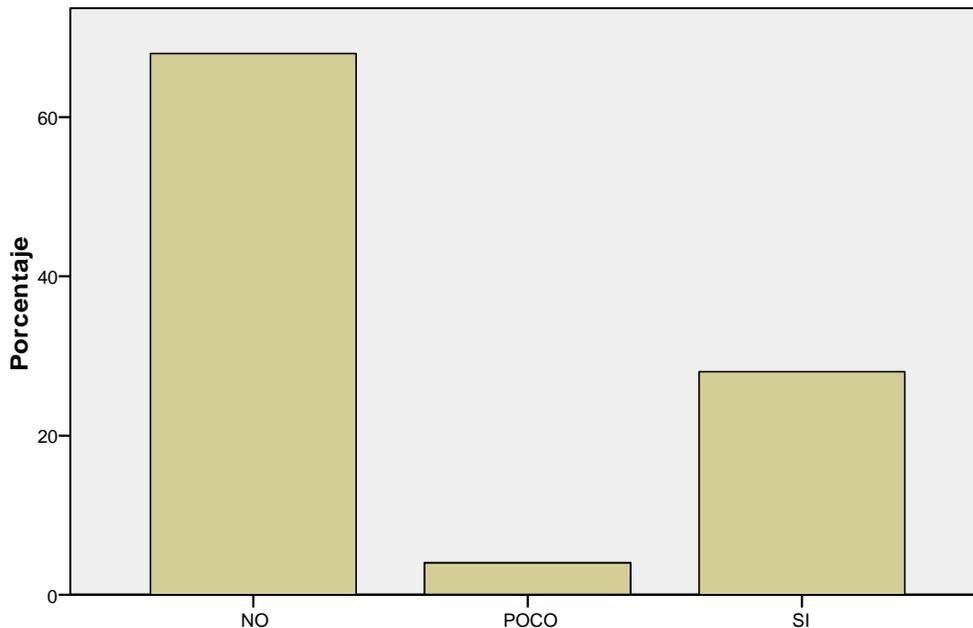
➤ **Interpretación:**

El 52% de los trabajadores encuestados manifiesta que si tienen las herramientas y los medios para realizar adecuadamente su trabajo, y el 44% manifiesta que no las tienen.

**2. Está usted de acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la organización para adaptarlo a un plan estratégico.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	17	68.0	68.0	68.0
	POCO	1	4.0	4.0	72.0
	SI	5	28.0	100.0	100.0

**Esta usted de acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la organización para adaptarlo a un plan estratégico**



**Esta usted de acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la organización para adaptarlo a un plan estratégico**

servicios del

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

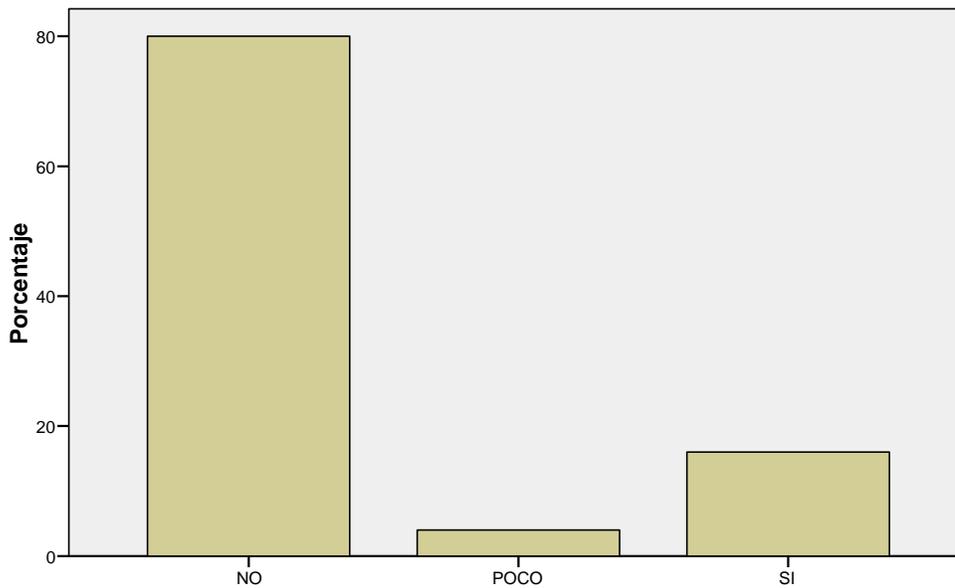
➤ **Interpretación:**

El 68% de los trabajadores encuestados manifiestan que no están de acuerdo con una matriz FODA en la organización para adaptarlo a un plan estratégico, y el 28% manifiesta que si está de acuerdo con una matriz FODA.

**3. Conoce usted el control de la productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	20	80.0	80.0	80.0
	POCO	1	4.0	4.0	84.0

**Conoce usted el control de la productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Organización**



**Conoce usted el control de la productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Organización**

Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

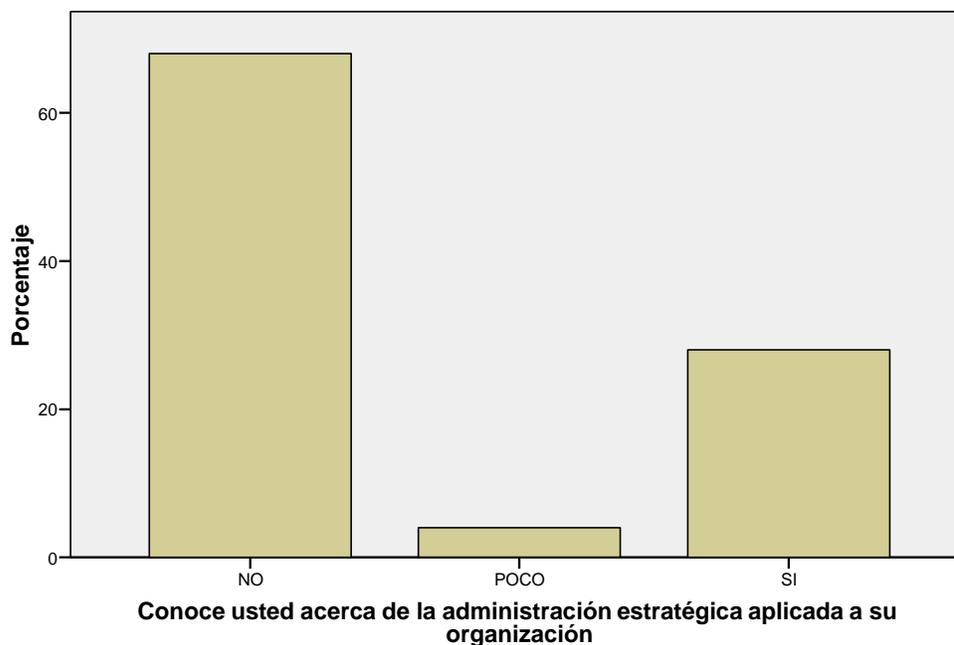
➤ **Interpretación:**

El 80% de los trabajadores encuestados manifiesta que no conocen el control de productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de recursos humanos de la organización, y el 16% manifiesta que si conocen.

**4. Conoce usted acerca de la administración estratégica aplicada a su organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	17	68.0	68.0	68.0
	POCO	1	4.0	4.0	72.0

**Conoce usted acerca de la administración estratégica aplicada a su organización**



Servicios del

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

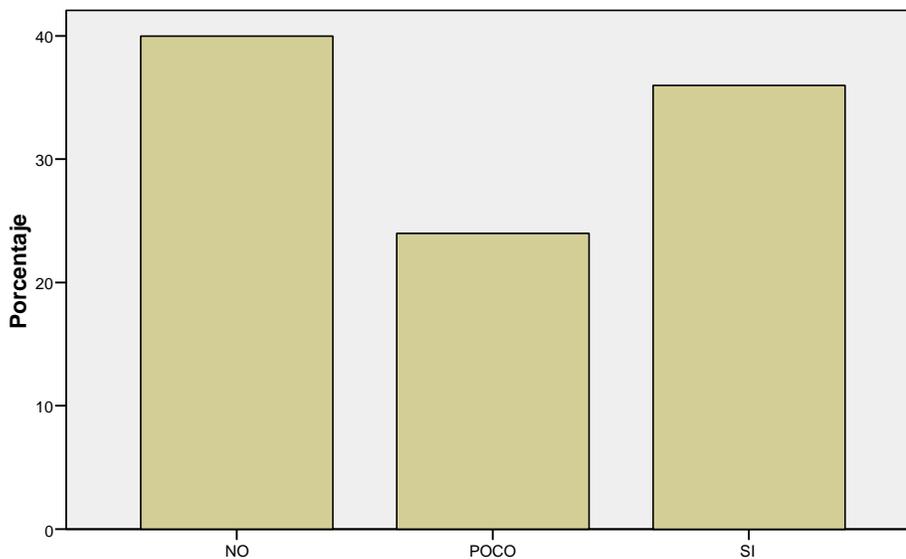
**Elaborado por:** el Autor.

➤ **Interpretación:**

El 68% de los trabajadores encuestados manifiesta que no conoce acerca de la administración estratégica aplicada a su organización, y el 28% manifiesta que si conocen.

## 5. Su trabajo es evaluado en forma adecuada y es reconocido por su jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	10	40.0	40.0	40.0
	POCO	6	24.0	24.0	64.0
	SI	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	



**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

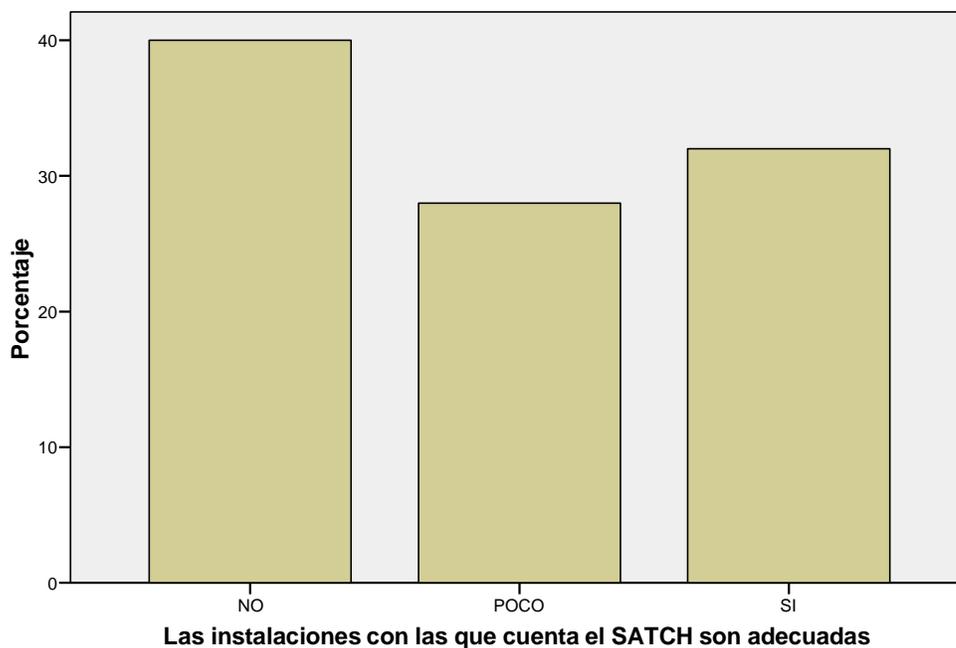
### ➤ Interpretación:

El 40% de los trabajadores encuestados manifiesta que no es evaluado en forma adecuada y es reconocido por su jefe inmediato, y el 36% manifiesta que si es evaluado adecuadamente.

## 6. Las instalaciones con las que cuenta el SATCH son adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	10	40.0	40.0	40.0

Las instalaciones con las que cuenta el SATCH son adecuadas



**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

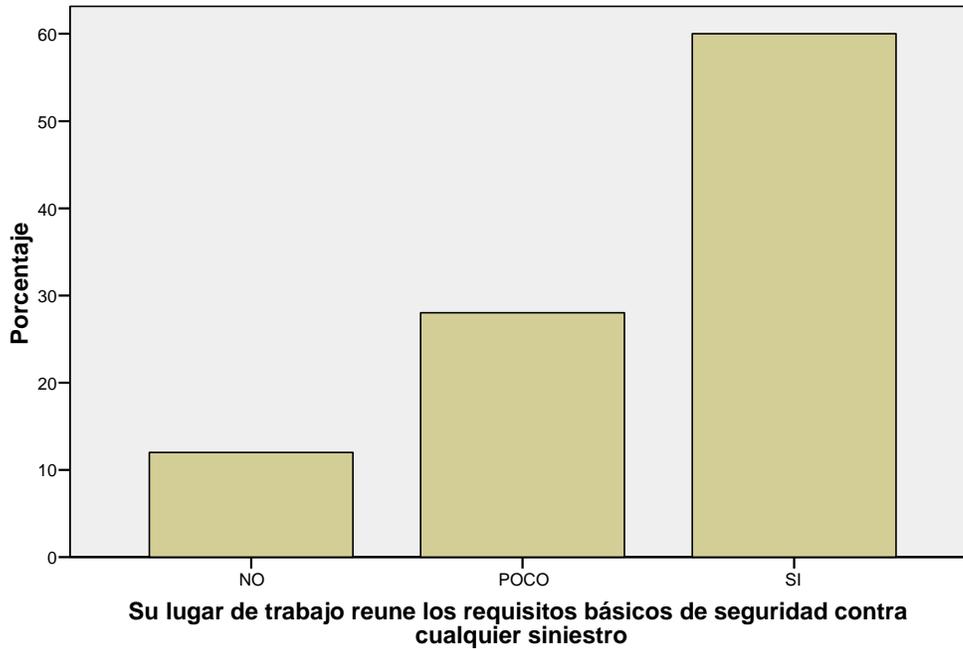
### ➤ Interpretación:

El 40% de los trabajadores encuestados manifiesta que no son adecuadas las instalaciones con las que cuenta el SATCH, y el 32% manifiesta que si son adecuadas.

**7. Su lugar de trabajo reúne los requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	12.0	12.0	12.0

**Su lugar de trabajo reúne los requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro**



icios del

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

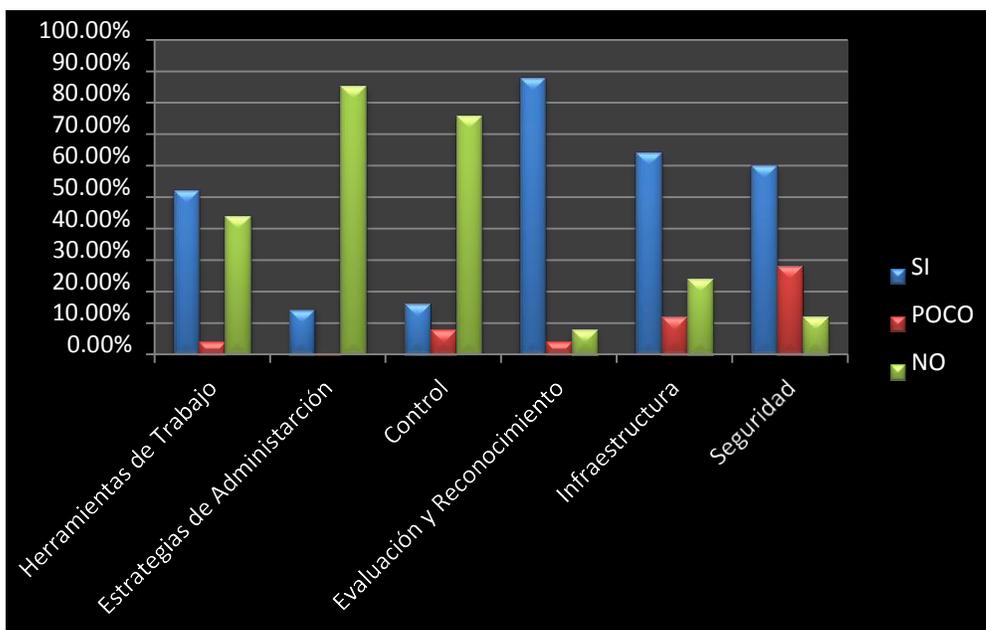
**Elaborado por:** el Autor.

➤ **Interpretación:**

El 60% de los trabajadores encuestados manifestaron que si reúnen los requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro, y el 28% manifiesta que poco reúne.

Se concluye respecto a las preguntas relacionadas al Plan de Estrategias de Motivación lo siguiente:

Dimensiones	SI	POCO	NO
Herramientas de Trabajo	52.00%	4.00%	44.00%
Estrategias de Administración	14.45%	0.29%	85.25%
Control	16.00%	8.00%	76.00%
Evaluación y Reconocimiento	88.00%	4.00%	8.00%
Infraestructura	64.00%	12.00%	24.00%
Seguridad	60.00%	28.00%	12.00%



**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

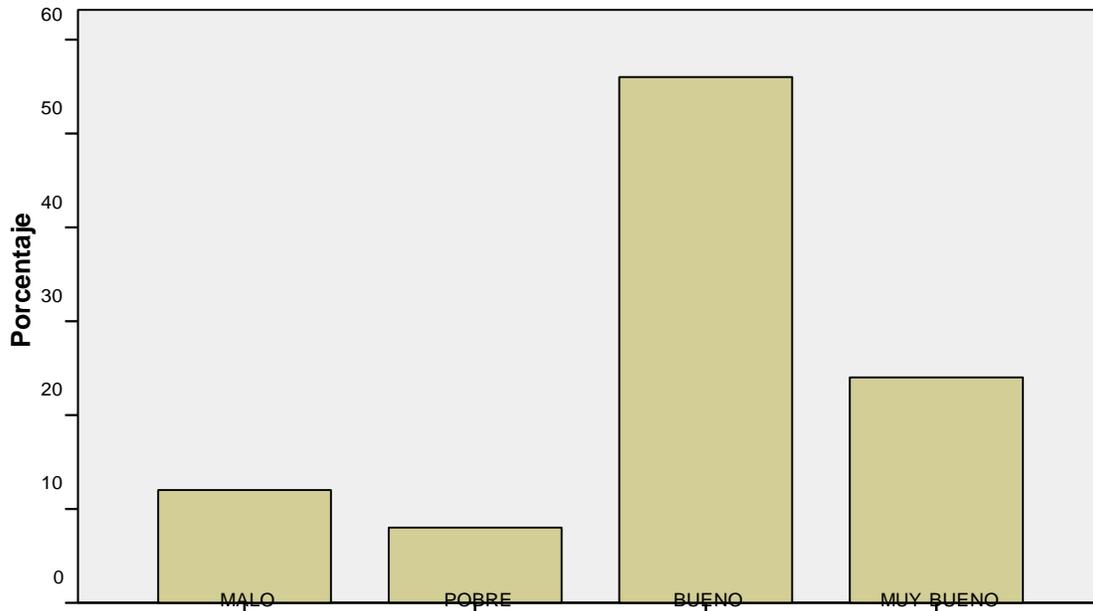
- **Interpretación:** El 52% manifiesta que si tienen las herramientas y medios para realizar su trabajo, el 82.25% manifiesta que no conocen acerca de la Administración Estratégica, el 76% manifiesta que no conoce el control de la productividad a través de indicadores de gestión, el 88% manifiesta que si su trabajo es evaluado y reconocido por sus jefes, el 64% manifiesta que si tienen las infraestructura adecuada y el 60% manifiesta que si tienen los requisitos básicos de seguridad para casos de siniestro.

## Clima Organizacional

### 8. En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	3	12.0	12.0	12.0
	POBRE	2	8.0	8.0	20.0

### En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escrito y formales



### En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escrito y formales

el

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

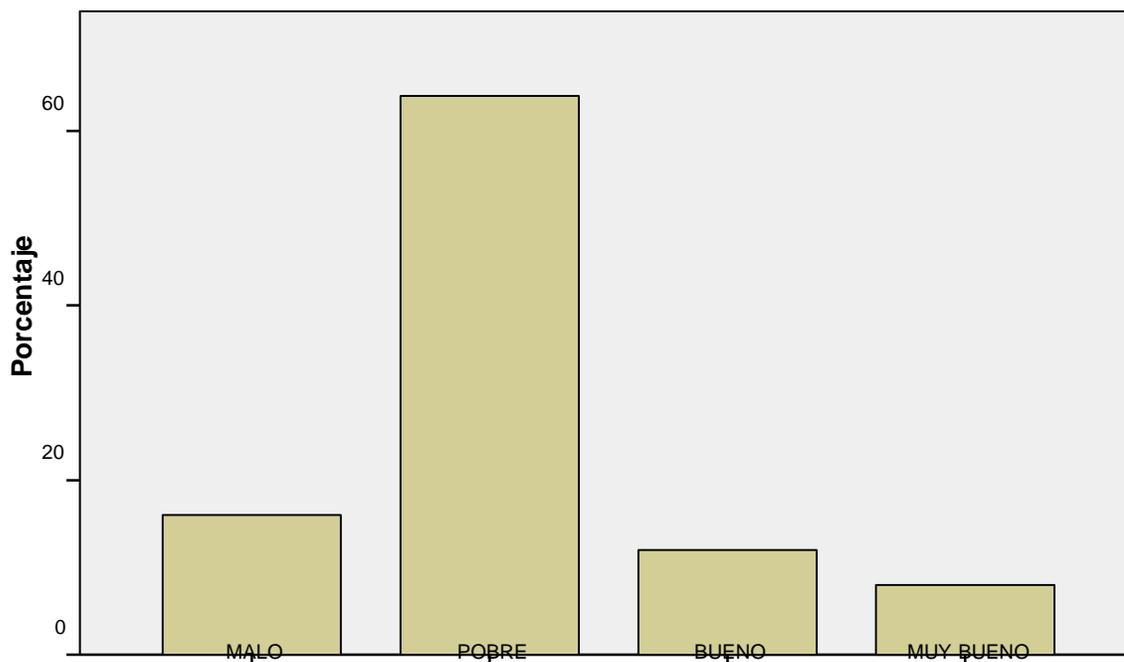
#### ➤ Interpretación:

El 56% de los trabajadores encuestados manifestó que es buena la comunicación que se realiza básicamente a través de medios escritos y formales, y el 24% manifiesta que es muy bueno.

### 9. La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	16.0	16.0	16.0
	POBRE	16	64.0	64.0	80.0

#### La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional



#### La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

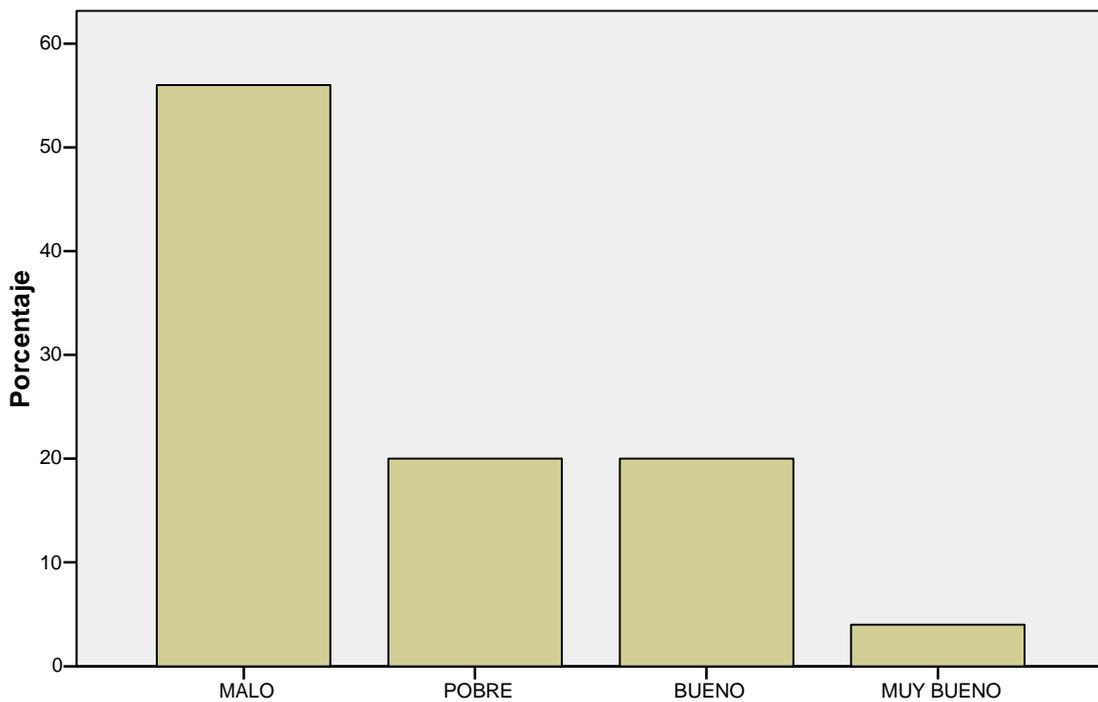
➤ **Interpretación:**

El 64% de los trabajadores encuestados manifiesta que es pobre lo que la empresa proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, y el 16% manifiesta que es malo.

**10. Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	14	56.0	56.0	56.0
	POBRE	5	20.0	20.0	76.0

**Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo**



**Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo**

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

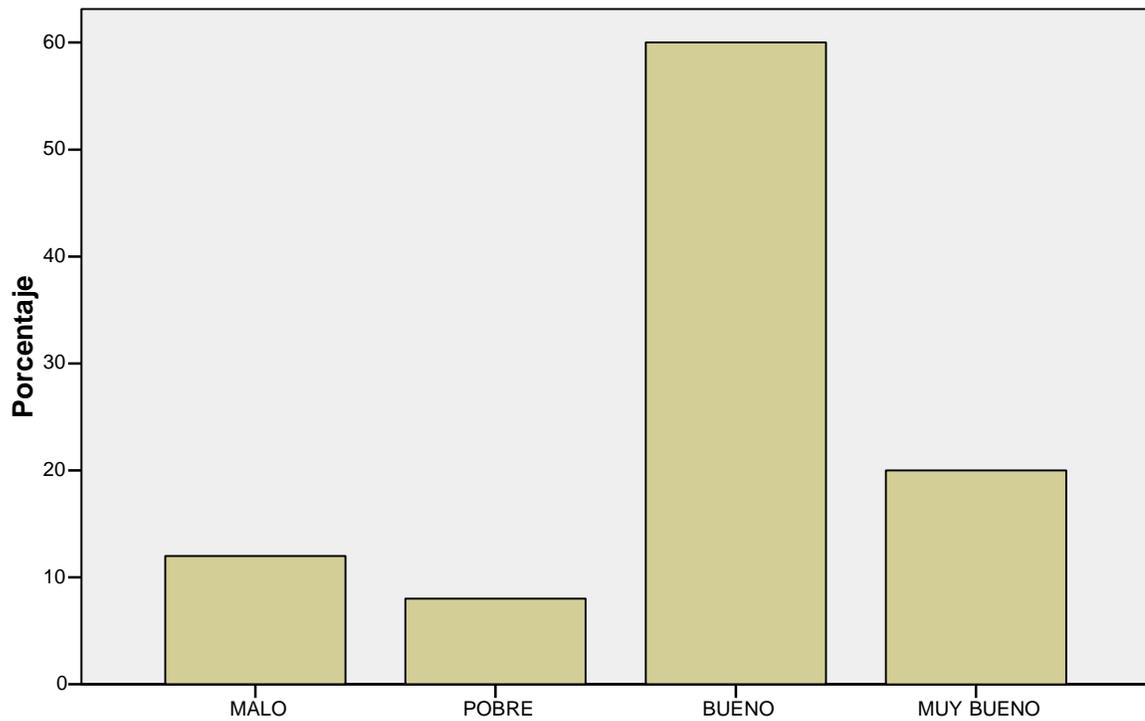
➤ **Interpretación:**

El 56% de los trabajadores encuestados manifestó que es mala la comunicación entre sus compañeros de trabajo, y el 20% manifiesta que es bueno, y el 20% que es pobre.

**11. Cree que su trabajo actual es interesante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	3	12.0	12.0	12.0
	POBRE	2	8.0	8.0	20.0

**Cree que su trabajo actual es interesante**



**Cree que su trabajo actual es interesante**

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

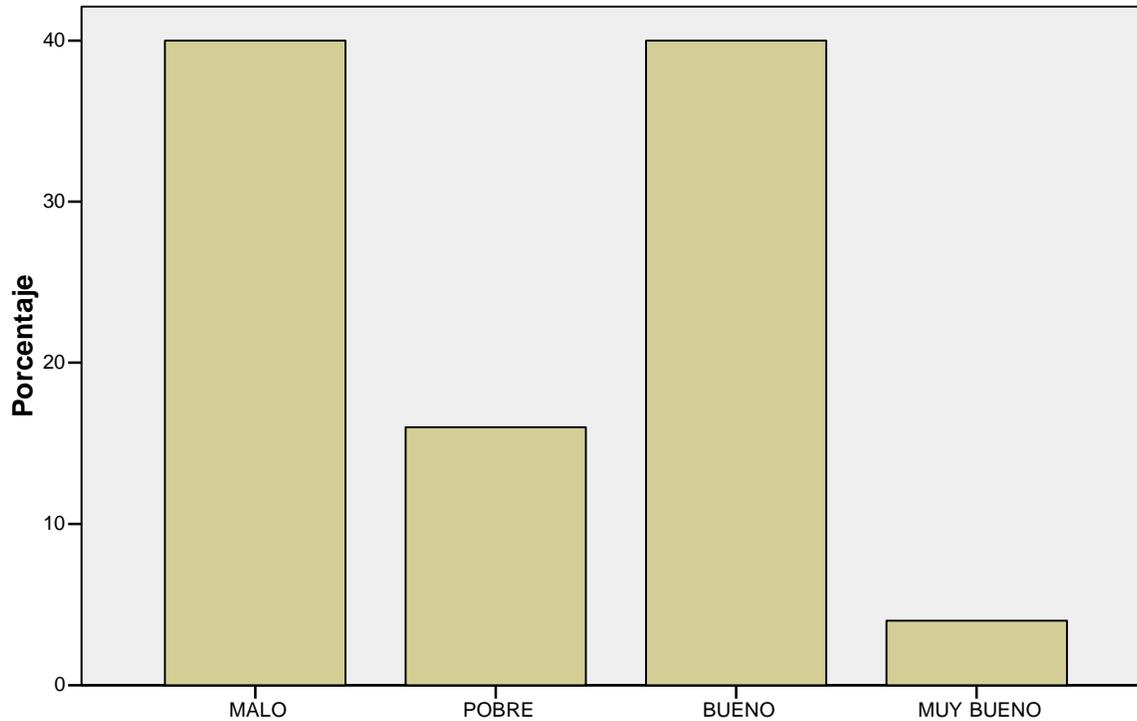
➤ **Interpretación:**

El 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que es bueno su trabajo actual y es interesante, y el 20% que es muy bueno.

**12. Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con usted**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	10	40.0	40.0	40.0

**Cree que su jefe tiene buenas realciones laborales con usted**



**Cree que su jefe tiene buenas realciones laborales con usted**

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

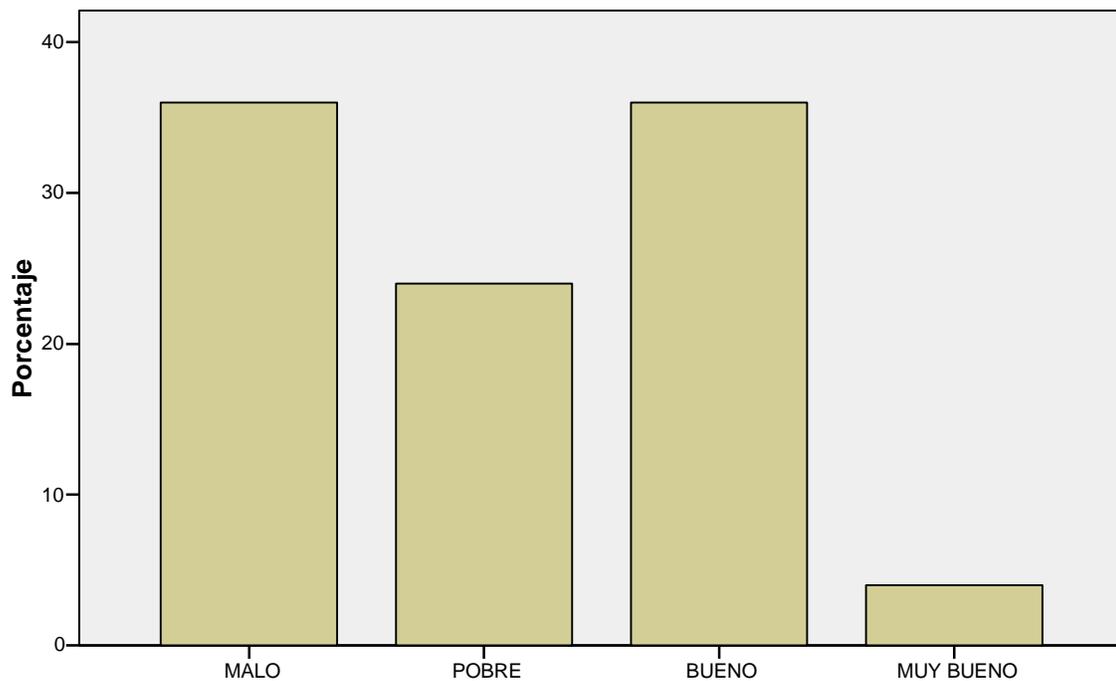
➤ **Interpretación:**

El 40% de los trabajadores encuestados manifestaron que es bueno que su jefe tenga buenas relaciones laborales con usted, y el 40% que es malo, y el 16% que es pobre.

**13. Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	9	36.0	36.0	36.0
	POBRE	6	24.0	24.0	60.0

**Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo**



**Las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo**

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

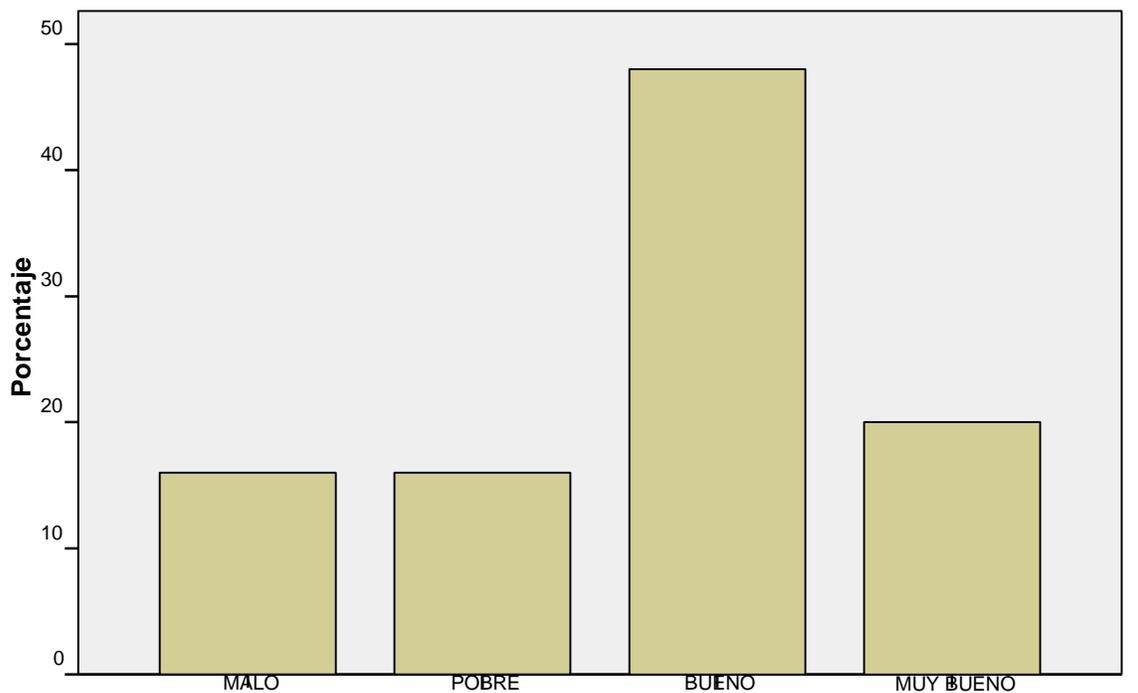
➤ **Interpretación:**

El 36% de los trabajadores encuestados manifiesta que es bueno que las relaciones con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo, y el 36% que es malo, y el 24% que es pobre.

**14. Puede contar con sus compañeros de trabajo, cuando los necesita**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	16.0	16.0	16.0
	POBRE	4	16.0	16.0	32.0

**Puede contar con sus compañeros de trabajo, cuando los necesita**



**Puede contar con sus compañeros de trabajo, cuando los necesita**

**Elaborado por:** el Autor.

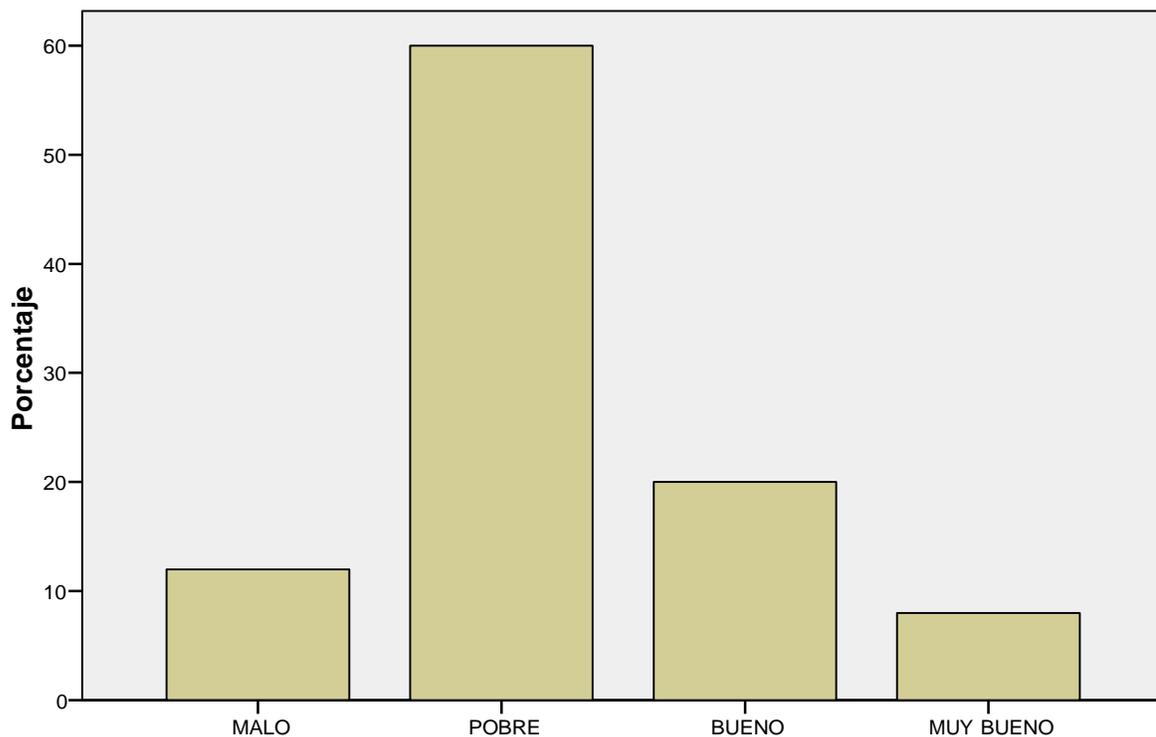
➤ **Interpretación:**

El 48% de los trabajadores encuestados manifiesta que es bueno contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita, y el 20% que es muy bueno, y el 16% que es malo y pobre.

**15. Su jefe inmediato le comunica, si está realizando bien o mal su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	3	12.0	12.0	12.0
	POBRE	15	60.0	60.0	72.0

**Su jefe inmediato le comunica, si está realizando bien o mal su trabajo**



**Su jefe inmediato le comunica, si está realizando bien o mal su trabajo**

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

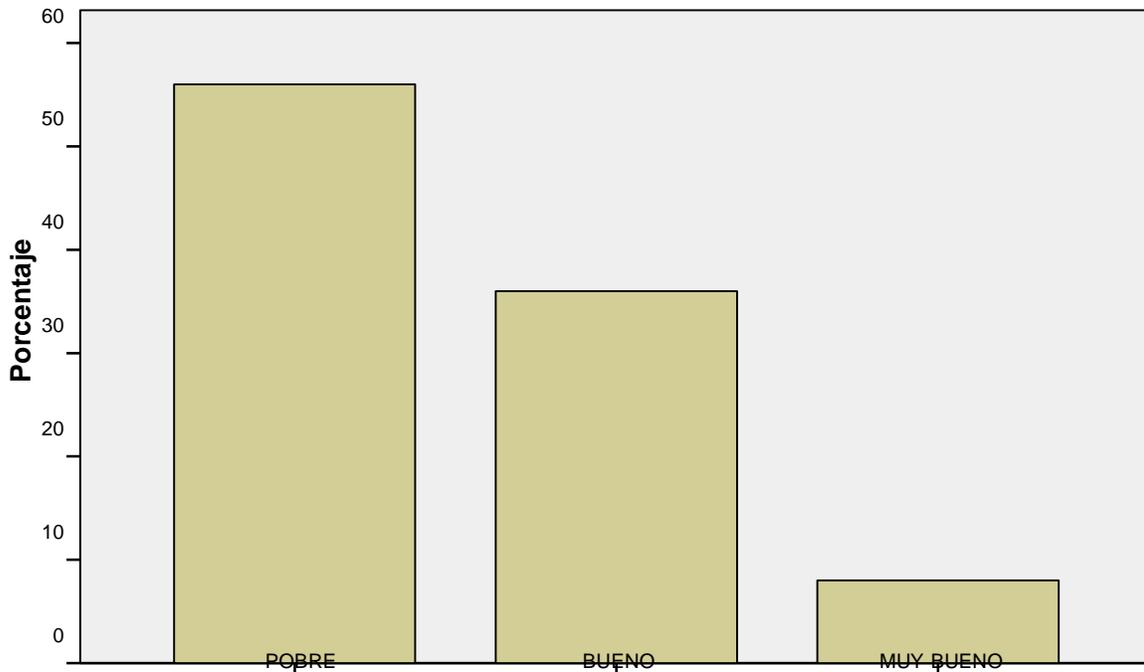
➤ **Interpretación:**

El 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que es pobre la comunicación de su jefe si está realizando bien o mal su trabajo, y el 20% que es bueno, y el 12% que es malo.

**16. Sus compañeros de trabajo y usted proponen iniciativas para la solución de problemas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

**Sus compañeros de trabajo y usted proponen iniciativas para la solución de problemas**



**Sus compañeros de trabajo y usted proponen iniciativas para la solución de problemas**

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

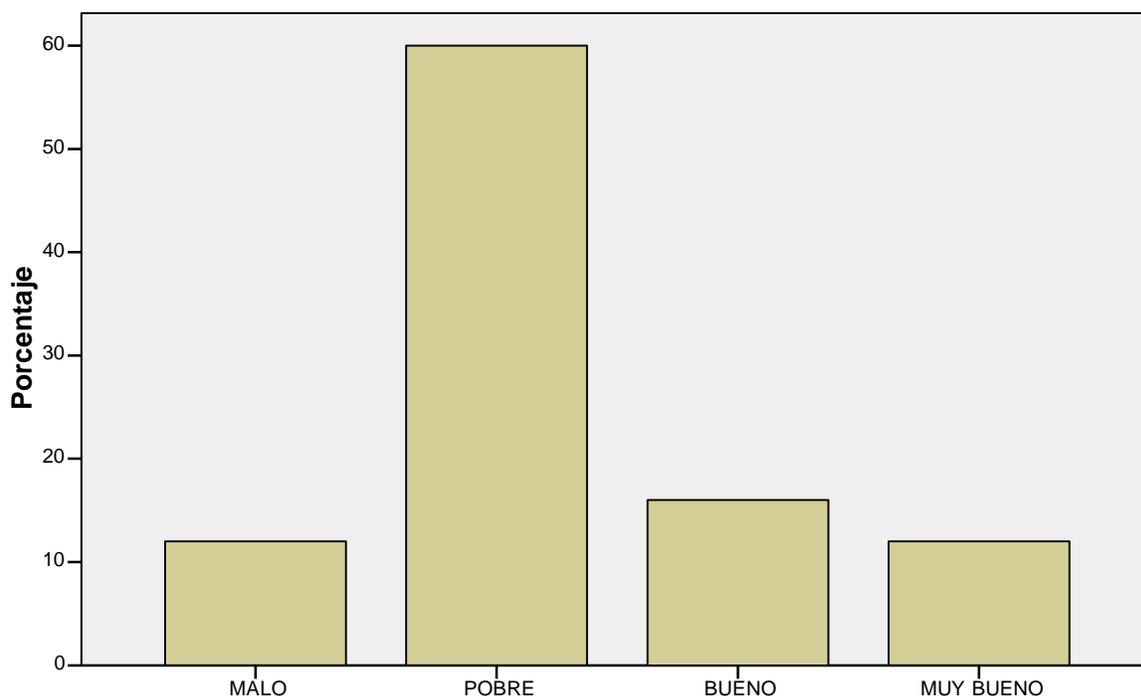
➤ **Interpretación:**

El 56% de los trabajadores encuestados manifiesta que es pobre las iniciativas para la solución de problemas, y el 36% que es bueno.

**17. Considera que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	3	12.0	12.0	12.0
	POBRE	15	60.0	60.0	72.0

**Considera que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales**



**Considera que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales**

**fUENTE:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

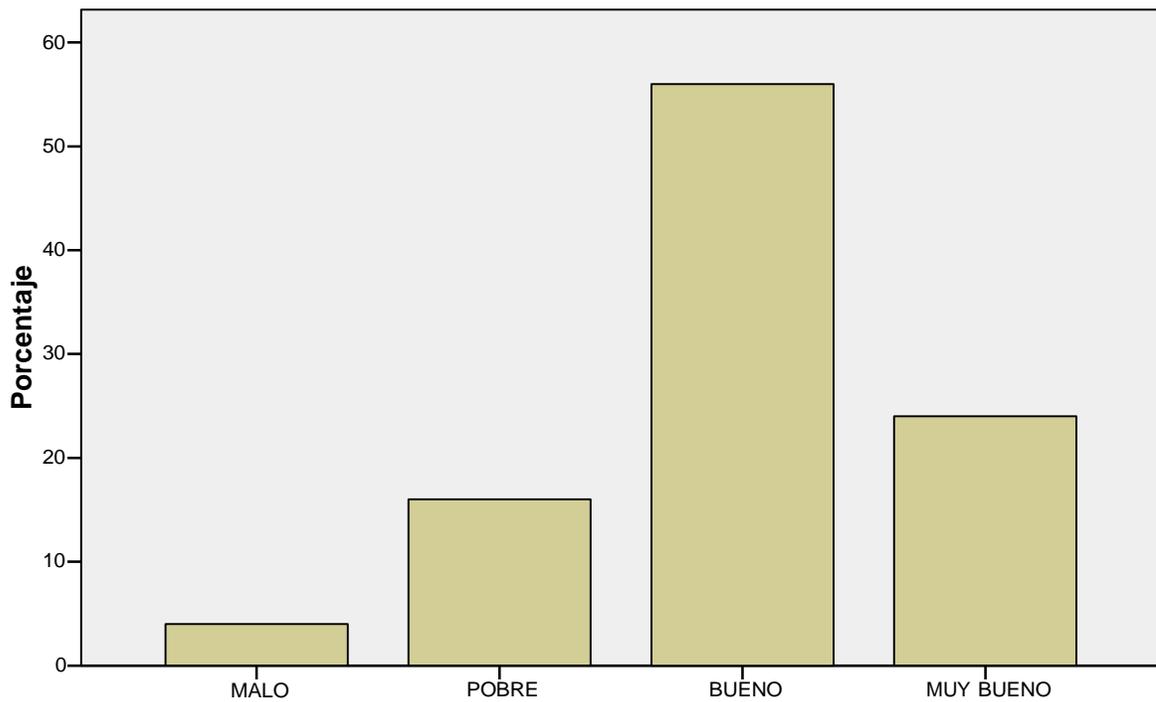
➤ **Interpretación:**

El 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que es pobre que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales, y el 16% que es bueno.

**18. Piensa que los mejores puestos o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	1	4.0	4.0	4.0
	POBRE	4	16.0	16.0	20.0
	BUENO	6	24.0	40.0	44.0
	MUY BUENO	4	16.0	56.0	60.0

**Piensa que los mejores puestos o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted**



**Piensa que los mejores puestos o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted**

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

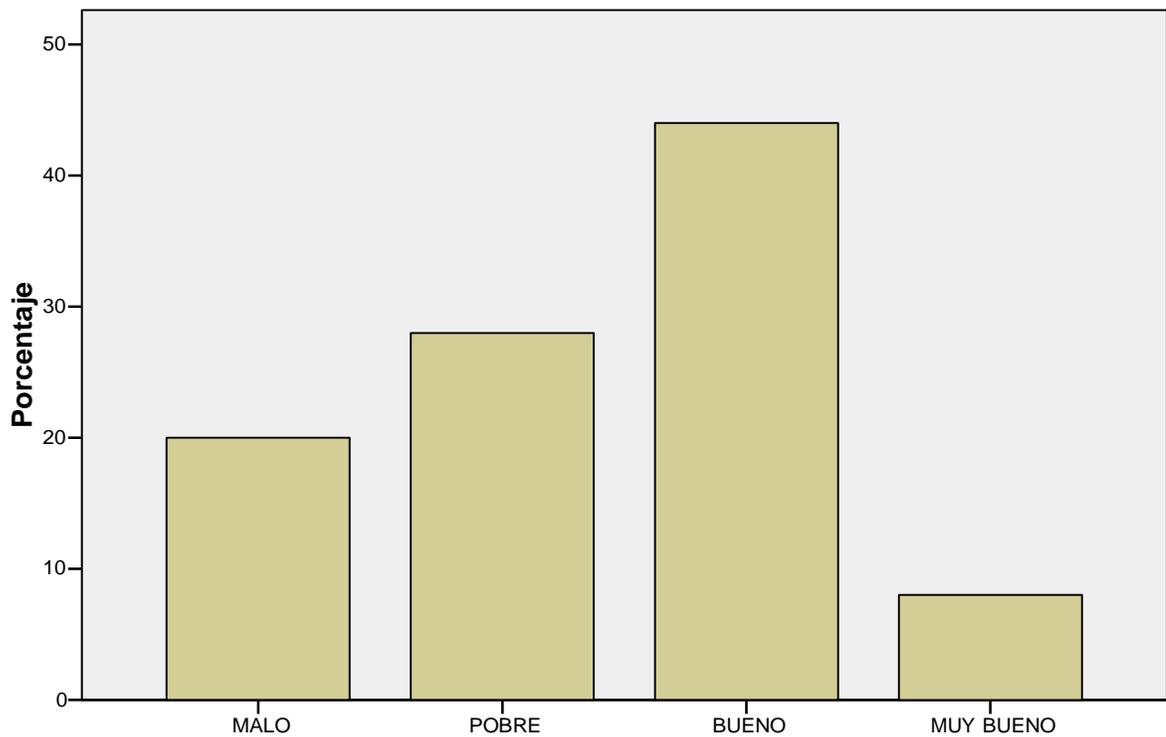
➤ **Interpretación:**

El 56% de los trabajadores encuestados manifiesta que es bueno que los mejores puestos o más importantes que el suyo que están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted, y el 24% muy bueno.

**19. Existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	5	20.0	20.0	20.0
	POBRE	7	28.0	28.0	48.0
	BUENO	11	44.0	44.0	88.0
	MUY BUENO	3	12.0	100.0	100.0

**Existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo**



**Existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo**

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

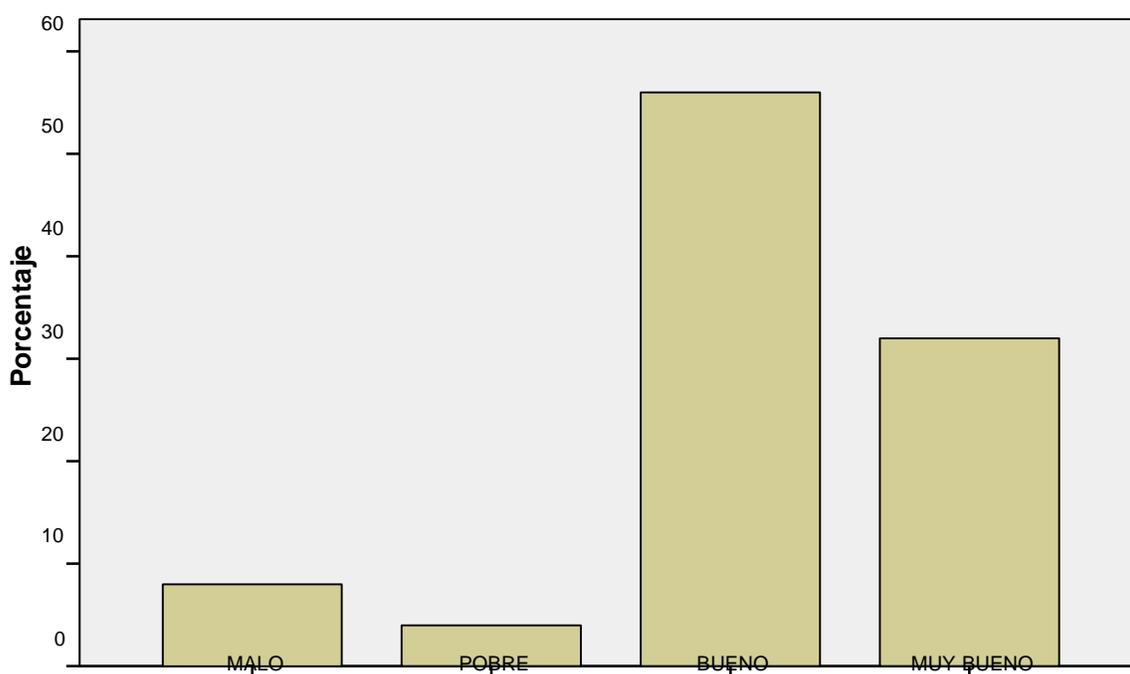
➤ **Interpretación:**

El 44% de los trabajadores encuestados manifiesta que es bueno la sana competencia entre sus compañeros de trabajo, y el 28% que es pobre.

**20. Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para mejorar conflictos es bueno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	8.0	8.0	8.0
	POBRE	1	4.0	4.0	12.0
	BUENO	14	56.0	56.0	68.0

**Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para mejorar conflictos es bueno**



**Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para mejorar conflictos es bueno**

Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

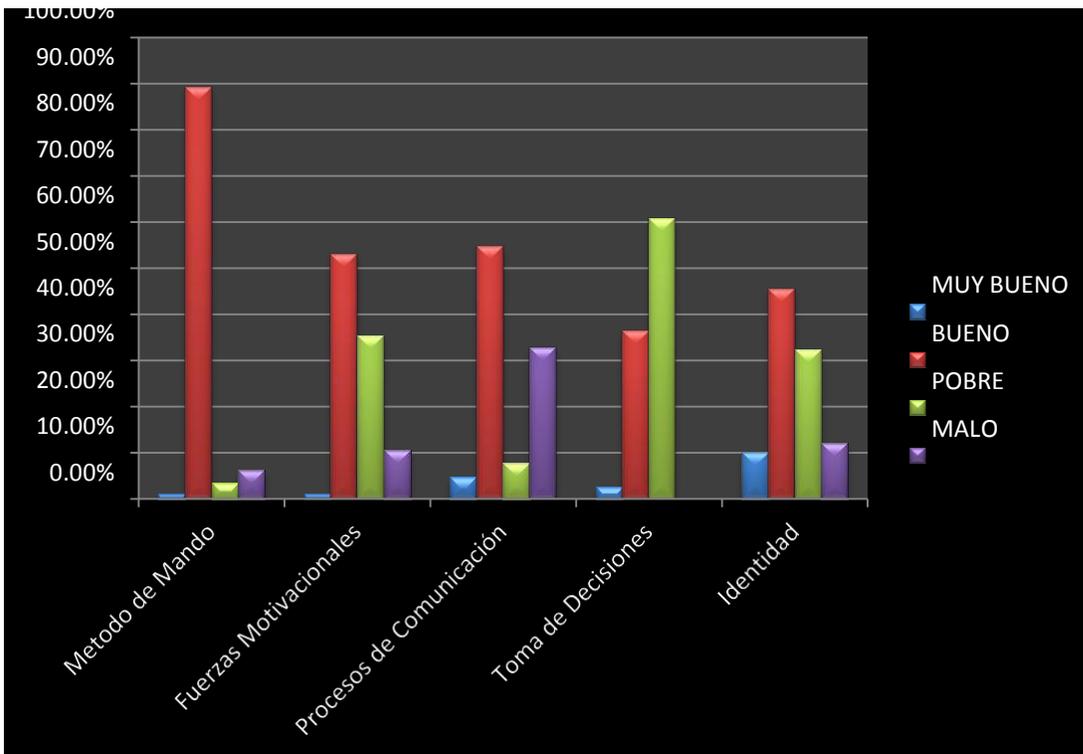
**Elaborado por:** el Autor.

➤ **Interpretación:**

El 56% de los trabajadores encuestados manifiesta que es bueno el trabajo que realiza su jefe inmediato, para mejorar conflictos es bueno, y el 32% muy bueno.

Se concluye respecto a las preguntas relacionadas con el Clima Organizacional lo siguiente:

Dimensiones	MUY BUENO	BUENO	POBRE	MALO
Método de Mando	1.00%	89.26%	3.50%	6.24%
Fuerzas Motivacionales	0.98%	53.05%	35.36%	10.61%
Procesos de Comunicación	4.69%	54.69%	7.81%	32.81%
Toma de Decisiones	2.61%	36.50%	60.84%	0.05%
Identidad	10.10%	45.45%	32.32%	12.12%



**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Registro y Servicios del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo en el mes de octubre de 2013.

**Elaborado por:** el Autor.

➤ **Interpretación:**

El 89.26% manifiesta que el Método de Mando es bueno, el 35.36% manifiesta que la fuerza motivacional es pobre, el 32.81% manifiesta que el Proceso de Comunicación es malo, el 60.84% manifiesta que la Toma de Decisiones es pobre, y que el 32.32% manifiesta que la Identidad es pobre.

Las causas más relevantes en calificar el clima organizacional, se desprenden de las preguntas utilizadas en el instrumento de recolección de los datos primarios, siendo las siguientes:

CLIMA ORGANIZACIONAL	Dimensiones	Preguntas
	Método de Mando	12, 19, 20
	Fuerzas Motivacionales	13, 14, 15
	Procesos de Comunicación	8, 10
	Toma de Decisiones	16, 17, 18
	Identidad	9 – 11

**Fuerzas motivacionales pobres.**

No existe una buena relación entre los trabajadores del área.

El jefe inmediato no monitorea el trabajo realizado por el personal a su cargo.

**Proceso de comunicación malo.**

No hay comunicación entre los trabajadores del área.

No existe coordinación para desarrollar el trabajo.

**Toma de decisiones pobre.**

Jefes no escuchan las sugerencias, ni las iniciativas del personal a su cargo.

Existen fallas en determinar la deuda del contribuyente, por falta de capacitación del personal.

**Identidad pobre.**

La organización no promueve oportunidades de mejora tanto laboral como profesional.

No esta normado los reconocimientos al trabajador.

**Cuadro 04:** Estadísticos Descriptivos – Puntajes de cuestionario de Plan de Estrategias de Motivación

Plan de Estrategia de Motivación	Preguntas	Puntaje
Cuestionario 1	1 a 7	9
Cuestionario 2	1 a 7	2
Cuestionario 3	1 a 7	7
Cuestionario 4	1 a 7	4
Cuestionario 5	1 a 7	12
Cuestionario 6	1 a 7	6
Cuestionario 7	1 a 7	6
Cuestionario 8	1 a 7	4
Cuestionario 9	1 a 7	8
Cuestionario 10	1 a 7	6
Cuestionario 11	1 a 7	10
Cuestionario 12	1 a 7	3
Cuestionario 13	1 a 7	11
Cuestionario 14	1 a 7	1
Cuestionario 15	1 a 7	7
Cuestionario 16	1 a 7	3
Cuestionario 17	1 a 7	11
Cuestionario 18	1 a 7	4
Cuestionario 19	1 a 7	4
Cuestionario 20	1 a 7	7
Cuestionario 21	1 a 7	9
Cuestionario 22	1 a 7	5
Cuestionario 23	1 a 7	6
Cuestionario 24	1 a 7	1
Cuestionario 25	1 a 7	4
Promedio		6.00

Después de analizar y evaluar los resultados, podemos establecer que con el promedio arrojado de todos los puntajes de los cuestionarios, definimos que su calificación actual de acuerdo a los 5 niveles de medición para evaluar, la Gerencia de Operaciones y Departamento de Registro y Servicios requiere un Plan de Estrategias de Motivación Alto con un puntaje de 6.00.

**Cuadro 05:** Estadísticos Descriptivos – Puntajes de cuestionario de Clima Organizacional.

Clima Organizacional	Preguntas	Puntaje
Cuestionario 1	8 a 20	37
Cuestionario 2	8 a 20	13
Cuestionario 3	8 a 20	35
Cuestionario 4	8 a 20	20
Cuestionario 5	8 a 20	26
Cuestionario 6	8 a 20	12
Cuestionario 7	8 a 20	22
Cuestionario 8	8 a 20	8
Cuestionario 9	8 a 20	24
Cuestionario 10	8 a 20	16
Cuestionario 11	8 a 20	26
Cuestionario 12	8 a 20	8
Cuestionario 13	8 a 20	24
Cuestionario 14	8 a 20	14
Cuestionario 15	8 a 20	14
Cuestionario 16	8 a 20	24
Cuestionario 17	8 a 20	18
Cuestionario 18	8 a 20	22
Cuestionario 19	8 a 20	14
Cuestionario 20	8 a 20	20
Cuestionario 21	8 a 20	22
Cuestionario 22	8 a 20	12
Cuestionario 23	8 a 20	19
Cuestionario 24	8 a 20	12
Cuestionario 25	8 a 20	15
Promedio		19.08

Después de analizar y evaluar los resultados, podemos establecer que con el promedio arrojado de todos los puntajes de los cuestionarios, definimos que su calificación actual de acuerdo a los 5 niveles de medición para evaluar, la Gerencia de Operaciones y Departamento de Registro y Servicios del SATCH – CHICLAYO tiene un Clima Organizacional Regular con un puntaje de 19.08

# **CAPITULO IV.**

# **DISCUSIÓN**

#### IV. DISCUSIÓN

Precisemos que el objetivo del presente estudio fue medir el Clima Laboral en la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración tributaria de la ciudad de Chiclayo (SATC) – área de Registros y servicios. A través de un diagnóstico de los factores que lo afectan tanto positiva como negativamente, diseñar y proponer a los directivos un Plan Estratégico de motivación para mejorar el Clima Laboral.

Con esa finalidad se realizó la investigación, se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos y se analizaron los resultados en forma cualitativa y cuantitativamente, para dar paso así a la discusión de los mismos, que es de lo que nos ocuparemos en el presente capítulo.

Sobre la calidad de la validez interna de la presente investigación, se puede afirmar que el método utilizado ha sido el adecuado, aun cuando se tuvieron algunos inconvenientes para la recolección de datos, por temas de tiempo, presupuesto y predisposición de los colaboradores para el desarrollo del estudio, éstos se superaron gracias a la coordinación directa con la Gerencia de operaciones y la reformulación de cronogramas y presupuestos por parte de las autoras; de este modo se logró completar la muestra en su totalidad. Por último la ventaja de trabajar con un instrumento validado por un experto radica en la utilidad de los datos obtenidos.

Los resultados preliminares del estudio concuerdan con la percepción del autor sobre el clima laboral actual de la empresa analizada y es que si bien los colaboradores aprecian trabajar en el Servicio de Administración tributaria (SATC) y conocen de la importancia que dan los directivos al recurso humano en beneficio de una mejor productividad, no están totalmente satisfechos con las oportunidades de crecimiento, los incentivos, las asignaciones de puestos y las relaciones entre ellos y sus jefes.

Dicho de otro modo, la percepción del clima laboral actual está entre los parámetros de “Regular, sin embargo, al tratarse de un Servicio Tributario, donde el principal activo son los usuario y pobladores de la ciudad de Chiclayo, las expectativas crecen y los estándares de calidad se elevan, haciéndose cada vez más necesario el mejoramiento continuo de sus recursos, entre y ellos y tal vez el más apreciado el humano, hasta lograr que el Clima Laboral sea percibido como “Muy Bueno”.

Ahora bien, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, corresponden a un contexto particular que experimenta la empresa y sus colaboradores en este momento. La empresa cuenta con planes de capacitación, tiene métodos para evaluar la productividad de sus colaboradores, han participado anteriormente en evaluaciones de desempeño y clima laboral, por lo que conocen de su importancia y de los objetivos que persiguen los directivos al aplicar estas evaluaciones, por ello es que los empleados se muestran abiertos y sinceros al responder a las preguntas planteadas en la encuesta. Sin embargo podría suceder que para aplicar por primera vez este tipo de evaluación en otras empresas, el factor “temor” en los colaboradores influya en sus respuestas y éstas no lleguen a ser sinceras respecto a los niveles de satisfacción y clima laboral. Y es que esto puede entenderse porque los colaboradores desconocen para que serán utilizadas sus respuestas, por lo general la asocian a despidos o desmerecimientos en cuanto a incentivos u oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Por otro lado, se debe tener en consideración el tamaño de la empresa a evaluar, puesto que en organizaciones pequeñas es mucho más factible identificar los factores que influyen en el clima laboral, más aún, muchos directivos consideran innecesario invertir en programas de evaluación ya que ellos por sí solos pueden percibir conflictos y diagnosticar cómo se encuentra su grupo de trabajo.

Así se ha verificado que los resultados obtenidos confirman lo que señala (Adair J. 2008), al referirse a la Satisfacción Laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo y que las características de sus puestos son las que influyen en su percepción, éstas características son la retribución, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, el contenido del puesto, la seguridad que tiene en el empleo y las oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.

Este análisis se enfocó en esos aspectos y a través de la encuesta los colaboradores demuestran que ellos toman en consideración las condiciones y la forma en la que se desenvuelven en su trabajo, la relación con sus jefes y compañeros, etc. y de todo ello emiten su apreciación; de ahí la importancia de optar por la elaboración del Plan Estratégico de motivación, el mismo que contendrá los lineamientos estratégicos para atender y/o reforzar los aspectos de las características antes señaladas.

Por otro lado y de acuerdo a Sallenave, la Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Dentro de su perspectiva considera que no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (Gerencia, Jefaturas y colaboradores)<sup>39</sup>.

Sobre la base de las teorías expuestas por los citados autores, se encuentra que éstas son muy similares a las descritas por mí en la presente tesis, pues existe una evaluación de la situación actual que se desarrolla sin contar con los lineamientos de un Plan Estratégico, por otro lado están las consecuencias o expectativas de las mejoras que se esperan alcanzar cuando se pone en marcha el Plan propuesto y finalmente queda realizar el seguimiento constante y periódico para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección.

De todo lo antes expuesto, se puede concluir que en el presente estudio se cumplió con los aspectos necesarios para determinar la relación entre Clima Laboral y Plan Estratégico, se verificó el grado de significancia por medio de la investigación cualitativa y con los resultados se obtuvo evidencia suficiente como para confirmar totalmente la hipótesis de la investigación, es decir que la propuesta de un Plan Estratégico de motivación contribuye a mejorar el clima laboral en la Gerencia de operaciones del Servicio de Administración tributaria de Chiclayo – área de Registros (SATC).

Para finalizar, resulta interesante analizar más a fondo el rol que cumple el departamento de Recursos Humanos en las empresas y en qué medida su trabajo influye en el bienestar y satisfacción de los colaboradores de las organizaciones y este a su vez en el Clima Laboral. En cuanto a la aplicación de Planes Estratégicos, conocer qué modelos otorgan mejores resultados y sobre todo conocer si su implementación alcanza a todos los colaboradores de una empresa o es simplemente letra muerta en las oficinas de los directivos.

Si bien se tiene extensa información sobre el tema materia de este estudio, las investigaciones son cíclicas; por lo tanto, cumplo con entregar mi aporte con esta tesis a estudios posteriores ya que el tema aún no se ha agotado.

---

<sup>39</sup> Sallenave, J. P. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma. 2002.

# **CAPITULO V**

# **CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio fue diseñar un Plan Estratégico de motivación para mejorar el Clima Laboral en el Servicio de Administración tributaria de Chiclayo Gerencia de operaciones – área de registros y no hubiera sido posible de diseñar sin el apoyo del marco teórico, el cual sirvió de guía para elaborarlo según las necesidades de la empresa. Como hemos podido apreciar, el estudio del clima organizacional se esboza a partir la necesidad de topar los fenómenos organizacionales, la enunciación del clima es un combinado de variables, que en conjunto exponen un enfoque usual de La organización. De este modo medir apartadamente cada dimensión del clima, permite asemejar aspectos que demandan ser reformados. No se logrará facilitar un cambio en la organización mientras no concurra un clima que lo favorezca. Por consiguiente el clima organizacional debe ser la parte medular de los considerandos que con mayor periodicidad se alude al hacer reseña a un diagnostico organizacional se considera que el representante de la alta dirección, se debe ocupar del clima organizacional, entre terceras juicios, porque no habrá innovación sin reflexión y sin asentimiento sobre lo que se debe modificar, por consiguiente considero, reflexionar sobre las conclusiones, del marco teórico:

- El clima organizacional se edifica conjuntamente a partir de una acción coordinada y cotidiana en la organización y como tal, esa edificación tiene la capacidad de suministrar u estorbar el logro de los objetivos organizacionales.
- El clima organizacional compone un lugar de partida significativo para emprender la evaluación de la organización.
- El clima organizacional al ser edificado por los miembros de la organización, posee la integridad, de que cuando los trabajadores, están al tanto de los resultados y toman conciencia de que es una percepción participada, puede diseñarse acciones para mejorar.

Mediante el proceso de la tesis se logró cumplir con el objetivo, tanto con el general como con los específicos, y de ahí se desprenden las siguientes conclusiones:

- En lo referido a la tipificación de los factores que influyen objetivamente y negativamente al clima laboral en el Departamento de Registros y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, se ha podido identificar que los mismos son los siguientes: Estructura, responsabilidad, recompensa, motivación, Relaciones y Cooperación, Comunicación, Ambiente Físico y Seguridad y Liderazgo, aspectos que se desprenden de la propia investigación al operacionalizar las variables.
- Se logró medir el Clima organizacional de la organización, a través de la aplicación de un instrumento, la encuesta a la totalidad de colaboradores del Departamento de Registros y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, cuyos resultados fueron analizados cualitativa y cuantitativamente arrojando una ponderación actual de “Regular”.
- Se diseñó un Plan Estratégico de motivación, según, lineamientos esbozados en el marco teórico referido a la administración estratégica para el Departamento de Registros y Servicios de la Gerencia de Operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, el cual servirá de herramienta técnica para contribuir a evaluar el clima laboral en forma periódica.

# **CAPITULO VI.**

# **RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **a. Factor evaluación y reconocimiento.**

La evaluación y el reconocimiento está formada por dos factores la contribución del trabajador y el incentivo, esto nos lleva a sugerir:

- Instituir políticas y ordenamientos serenos para desplegar un distinto modelo de evaluación de cargos y determinar la nueva distribución salarial.
- Contar con una política salarial inspirada en el trabajo y aporte del trabajador para el logro de los objetivos, permitiendo incrementar la productividad en el área.

### **b. Factor infraestructura**

El ambiente donde se desarrollan las actividades, no solo está formado por la infraestructura material si no también, por el medio ambiente físico y material que rodea al colaborador en su propio puesto de trabajo.

- Revisar trimestralmente la infraestructura material, de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de proteger las condiciones en que se desarrollan las actividades.
- Contratar los servicios especializados en Seguridad ambiental de una empresa, que evalúe los estándares, de las áreas vulnerables.
- Distribuir entre todos los colaboradores el plan de emergencia ante diferentes situaciones.

### **c. Factor comunicación**

La comunicación como proceso meritorio en la organización que ayuda a que esta, filtre de modo efectiva, hace que exista la una retroalimentación para poder diseñar planes de mejora.

- Establecer procesos fluidos de información, que excluya toda muralla de información que paralice el cumplimiento de los avances y estrategias delineadas por la organización.
- Entregar a toda la organización conocimiento cabal de las decisiones y estrategias de forma clara, precisa y formal, mejorando las herramientas para que la información fluya de manera eficaz.

### **d. Factor Toma de decisiones**

- Usualmente cualesquier disposición se toma en un entorno cambiante y de cierta incertidumbre, sobre todo en esta área específica ya que atiende directamente al usuario del servicio. Sin embargo, la organización tiene que estar preparada para adaptarse este medio

ambiente de los contrario conviviremos con peligros en la toma de decisiones, que no benefician al usuario.

- La identificación oportuna de aspectos relevantes, que involucre la toma de decisiones, determinara que podamos mejorar nuestras decisiones pensando en el usuario, esto conlleva una decisión consensuada por su importancia.

#### **e. Factor identidad**

La identidad implica necesariamente un sentido de pertenencia, por consiguiente conlleva a la preservación de la organización, por ello debemos esforzarnos por tener claramente establecido la finalidad de la organización, su propósito, su misión, su visión, los objetivos y las estrategias. Establecer una identidad, permite tender una alambrada que nos identifique, para poder presentar nuestra carta de lo que somos a la sociedad. Esto se refiere a que nuestros colaboradores, sientan que son parte de algo o que pertenecen y que se sientan involucrados en todo lo que concierne sus actividades.

La construcción de una identidad parte primero por, darle sentido a lo que somos, comunicar lo que esperamos y recibir a cambio de un aporte, un incentivo, que motive nuestros objetivos, deponer los objetivos personales por el objetivo organizacional. En este sentido, todos los aspectos de la comunicación son fundamentales:

- Transferir estilo.
- Conceder objetivos específicos.
- Ser legítimo y honrar nuestra visión y misión.
- Reflexionar sobre el futuro de la organización.
- Consignar un encargo diferenciador.
- Recalcular las características y los atributos organizacionales.

**CAPITULO VII.**

**REFERENCIAS**

**BIBLIOGRAFICAS**

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Adair, J. (1992). *Cómo Motivar*. Colombia: Legis. Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
2. Álvarez, G. (1992). El constructor "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
3. Álvarez, G. El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* (19)2, 2009.
4. Arias, F. y Heredia. V. *Administración de recursos humanos*. (6ª Ed.). México: Trillas.
5. Arellano R. (2010) *Al medio hay sitio*. Editorial Planeta.
6. ANAYA A. (2012). *Determinación del clima organizacional existente en la empresa Tiendas El en la ciudad de la Chiclayo periodo abril-junio 2012*. Tesis. Chiclayo: Universidad Particular de Chiclayo.
7. Ander-Egg, E. *Introducción a la Planificación*. Ed.Buenos Aires. 1989.
8. Anguera, M. & Arnau, J. (1995). *Métodos de investigación en psicología*. España: Editorial Síntesis.
9. Anguera J. Arnau, M. Ato, R. Martínez Arias, J. Pascual y G. Vallejo. *Métodos de investigación en Psicología*. Madrid.
10. Arriola H. (2006) *La inteligencia emocional y la gestión del clima organizacional*. Editorial EAE.
11. Balestrini A., M. *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7a. e.) Caracas: Consultores Asociados. 2006.
12. Bager A. (2009) *Dirección de Personal*. Ediciones Díaz de santos.
13. Barbosa, G. & D'Ruggiero, G. (1999). *Relación entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios en el LANIP del ICA*. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.
14. Berbel, G. *Manual de Recursos Humanos, Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Ecoe ediciones segunda edición abril 2006.
15. Berthoud, L. López Morilla. *Cima y Cultura Organizacional*. Universidad FASTA ediciones. 2013.
16. Bob, N. (2009). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
17. Bonnet, C. & Cortés, L. (2002). *Efectos del downsizing en el clima organizacional*. Revista.
18. Brunet, Luc. *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Edit. Trillas, México, 1992.
19. Castillo J. *Administración de personal*, Editorial EAE – 2006.
20. Chiavenato, Idalberto. (2008). *Administración de recursos humanos*. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
21. Chiavenato, I. *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. 2008.

22. Cornell f. Socially perceptive administration. New york: Ronald press. 1995.
23. Duncan, J. W. (2009). Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna. México: Oxford.
24. Flores J. (2009). "Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Corporación INFARMASA S.A. Tesis. Lima – Perú. Universidad Señor de Sipan.
25. GUTIERREZ R. (2013). Plan Estratégico utilizando la Metodología Integradora de los Recursos Empresariales (MIRE) para mejorar la Gestión Administrativa en la Clínica Pacifico S.A. Tesis. Chiclayo: Universidad Particular de Chiclayo.
26. Haynes, N., Emmons, C. & Ben-Avie, M.. School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8, 1997.
27. Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2000). Administración. (7ª Ed.). México: Thomson. 2006.
28. Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill.
29. Ivancevich, J. y otros (2006): Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México
30. Jijena R. El planeamiento estratégico. Editorial Nobuko. 2008.
31. Koontz, H., y Weihrich, H. (2002). Elementos de administración: enfoque internacional. (6 Ed.) México: Mc Graw Hill.
32. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
33. Manville y Ober (2006) Innovación y los resultados. México Mac Graw Hill.
34. Margarita Chiang. María José Martin. Antonio Núñez. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Universidad pontificia comillas. Madrid 2010.
35. McClelland, D. C. (1966). That Urge to Achieve. From Think Magazine 32, no. 6 (November-December). International Business Machines Corporation.
36. Méndez Álvarez C. -2007 Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC – diciembre de 2007.
37. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.
38. Molocho N. (2009). Influencia del Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL. Tesis. Lima – Perú.
39. Mundaca L. e Iñoñan L. (2010). Diagnóstico del Clima y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Inmaculada Concepción. Tesis. Chiclayo. Universidad Particular de Chiclayo

40. Porter M. *Competitive Strategy*. Editorial Nobuko. 2008
41. Real Academia Española. (2013). *Diccionario de la lengua española (22.aed.)*. Madrid, España: Autor.
42. Robbins Stephen P. y Coulter, M. (2008). *Administración*. (6ª Ed.). México: Prentice Hall, p. 484
43. Robbins, S. *La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional*. 1990.
44. Sánchez J. Aguirre M. "Un enfoque hacia la calidad Clima organizacional" – un caso de estudio.
45. Sallenave, J. P. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma. 2002.
46. Schermerhorn, J. R., y Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.
47. Schermerhorn, J. (2004). *Administración*. México: Limusa Wiley.
48. Sosa M. (2011). *Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz*. Tesis. Chiclayo.
49. Stephen P. Robbins (2008). *Comportamiento organizacional*. 13 Edición. México. Pearson Educación.
50. Stoner, James A. F., et al. *Administración*. Pearson Educación. México. 2008.
51. Vargas, Y. (2007). *La Motivación Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores*. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
52. Vega Diana. *El clima organizacional en Bogota-Colombia- 2006*. Trabajo Investigativo.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SERVICIO DE ADMINISTRACION  
TRIBUTARIA SATCH – GERENCIA DE OPERACIONES DPTO. DE REGISTROS Y SERVICIOS.**

**OBJETIVOS.** El objetivo que se persigue, es detectar, gracias a tu opinión, aquellos problemas, en la organización que son más saltantes. A través de esta encuesta, se podrá conocer tu opinión. También se pretende conocer las preocupaciones que existen entre colaboradores y posibles conflictos.

**GENERALIDADES:**

Cargo dentro de la empresa: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**INTRUCCIONES:** Gracias por participar en esta encuesta de 20 preguntas, marque con una “X” en los recuadros según su criterio. Teniendo en cuenta que:

**Si: Siempre**

**No: Nunca o Nada**

**Poco: Término medio**

**PARTE I: Plan Estratégico**

1. ¿Tengo las herramientas y los medios para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si

No

Poco

2. ¿Esta Ud. De acuerdo con una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la organización para adaptarlo a un plan estratégico.

Si

No

Poco

3. ¿Conoce Ud. el control de la productividad a través de indicadores de gestión a cargo del departamento de Recursos Humanos de la organización?

Si

No

Poco

4. ¿Conoce Ud. Acerca de la administración estratégica aplicada a mi organización?

Si

No

Poco

5. ¿Mi trabajo es evaluado en forma adecuada y es reconocido por mi jefe inmediato?

Si  No  Poco

6. ¿Las instalaciones con las que cuenta el SATCH son adecuadas?

Si  No  Poco

7. ¿Mi lugar de trabajo reúne los requisitos básicos de seguridad contra cualquier siniestro?

Si  No  Poco

**PARTE II: Clima Organizacional.**

8. ¿En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

9. ¿La empresa, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

10. ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

12. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

13. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

14. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo, cuando los necesito?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

15. ¿Mi jefe inmediato me comunica, si estoy realizando bien o mal mi trabajo?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

16. ¿Mis compañeros de trabajo y yo proponemos iniciativas para la solución de problemas?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

17. ¿Consideras que los jefes escuchan tus sugerencias y tienen en consideración tus iniciativas personales?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

18. ¿Piensa que los mejores puestos o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

19. ¿Existe sana competencia entre mis compañeros de trabajo?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

20. ¿Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato, para manejar conflictos es bueno?

MUY BUENO  BUENO  MALO  POBRE

**ANEXO 2.**

**VALIDACION A**

**JUICIO DE EXPERTOS**

### **ANEXO 3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO**

En este párrafo se muestra la proposición de un Plan Estratégico de motivación, donde se expone la misión y visión de la empresa, los objetivos que se procuran lograr con la realización del plan. Este documento sujeta además las estrategias capaces de contribuir al mejoramiento de los elementos que incurren en el clima organizacional, además las recomendaciones para su uso.

### **ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

El Servicio de Administración Tributaria fue creado mediante Edicto N° 001–A-GPCH-2003, aprobado por sesión de Consejo de fecha 13 de mayo del 2003. Es un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo- MPCH, comisionado de constituir y establecer la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios administrados por la MPCH, habiéndose aprobado su estatuto mediante Decreto de Alcaldía N° 011-2004-GPCH/A, de fecha 03 de diciembre del 2004. El SATCH inició sus operaciones formalmente el 22 de noviembre del 2004 y orienta sus funciones a lograr mayor eficiencia en las acciones de recaudación, ampliando los procedimientos correspondientes en el marco legal municipal vigente.

El SATCH cuenta en la actualidad con 1 jefatura y 2 gerencias: la Gerencia de Administración y la Gerencia de Operaciones; 05 oficinas: Asuntos Legales, Planeamiento y Presupuesto, Defensoría del Contribuyente, Control Institucional e Informática; 10 Departamentos: Dpto. de Registro y Servicios al Usuario; Dpto. de Cobranzas; Dpto. de Fiscalización, Dpto. Licencias y Autorizaciones, Dpto. de Reclamos; Dpto. de Ejecutoría Coactiva; Dpto. de Tesorería y Caja; Dpto. de Contabilidad y finanzas y el Dpto. de Abastecimiento y Control Patrimonial, así como el Dpto. de Recursos Humanos.

### **MISIÓN**

La Misión, es la enunciado de la forma como precisaremos a la institución en términos de identidad, valores, actividades y ámbitos de acción:

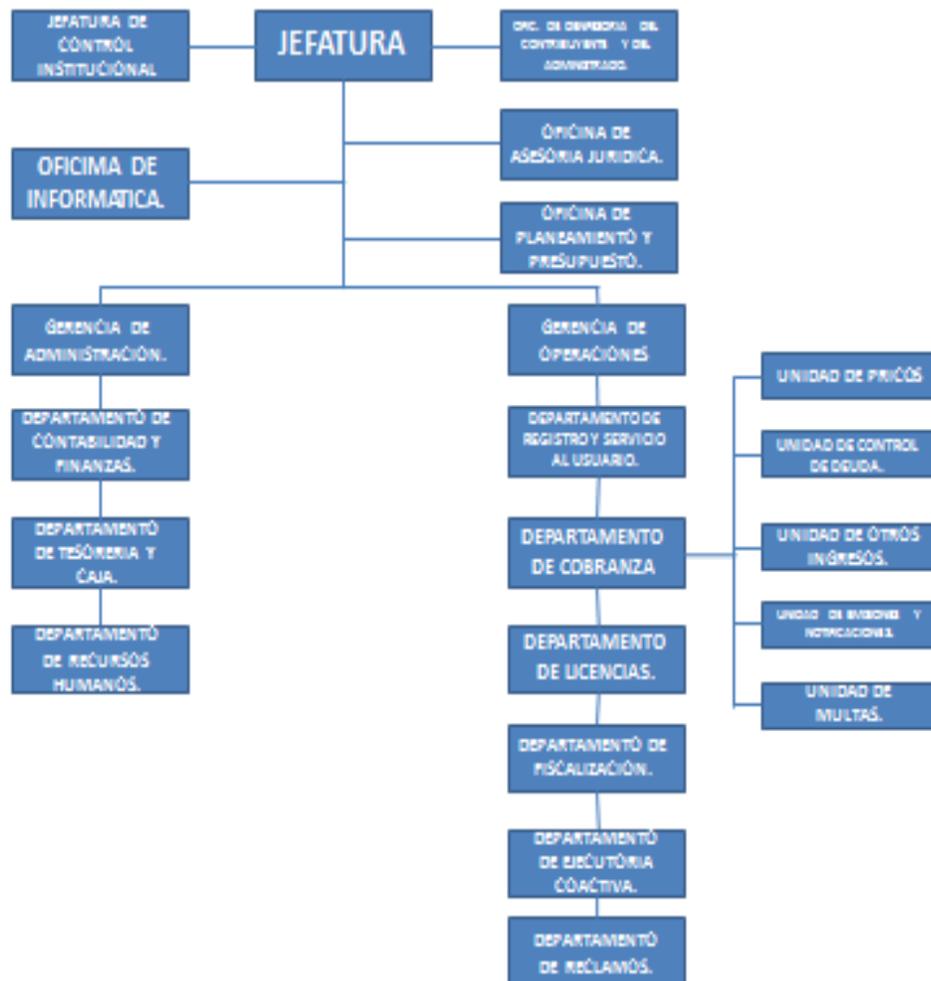
“Administrar y recaudar eficaz y eficientemente los tributos municipales. Fomentar la consciencia tributaria y mejorar la percepción del servicio que ofrecemos. Optimizar los procedimientos de cobranza, atención al contribuyente y fiscalización. Capacitar permanentemente al personal de las diversas áreas según su requerimiento, fomentar su identificación con la Institución e incentivar su desempeño”

## VISIÓN

La Visión es el retrato vigoroso de aquello que anhelamos instituir en el futuro e irradia cuales son los aspectos a los que facilitamos mayor categoría en nuestra institución:

“Somos líderes a nivel nacional en Recaudación Tributaria Municipal con una tendencia de crecimiento sostenible. Los contribuyentes están mentalizados frente a su responsabilidad tributaria y somos reconocidos por ellos como una Institución técnica y confiable. Contamos con un sistema y procedimientos altamente efectivos que optimizan las operaciones de cada área funcional. Nuestro personal se encuentra calificado, identificado y motivado para realizar su labor eficazmente y el clima laboral y la comunicación organizacional son positivos”

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



**MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.**

CUADRO N° 03					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO					
	ORDEN	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>	1	Conocimiento del negocio	0.1320	4	0.5280
	2	Buen nivel profesional y académico de profesionales	0.1210	4	0.4840
	3	Plataforma Tecnológica	0.1200	4	0.4800
	4	Organización flexible	0.1000	3	0.3000
	5	Adecuado trabajo en equipo, comunicación interna y externa	0.0700	3	0.2100
	6	Solvencia Económica	0.0600	3	0.1800
<b>DEBILIDADES</b>	1	Escasa Comunicación Interna	0.0690	2	0.1380
	2	Falta de Pro Actividad para Afrontar Restricción de Recursos en la Administración.	0.0632	2	0.1264
	3	Deficiencia en la gestión de RRHH	0.0510	2	0.1020
	4	Inadecuada Infraestructura	0.0495	2	0.0990
	5	Sistema Administrativo No Implementado	0.0420	2	0.0840
	6	Inadecuada Asignación Presupuestal	0.0390	2	0.0780
	7	Deficiente Gestión de la Información (Base de Datos)	0.0350	2	0.0700
	8	Dependencia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	0.0295	1	0.0295
	9	Automatización Limitada de Procesos	0.0188	1	0.0188
	<b>PESO PONDERADO TOTAL</b>		<b>1.0000</b>		<b>2.9277</b>

**Nota:** La calificación esta referida a la intensidad de las fortalezas y debilidades en la institución y tendrá una escala de: 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fuerza menor, 4=fuerza mayor.

**Elaboración:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

CUADRO N° 04					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO					
	ORDEN	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADE</b>	1	Crecimiento Económico de la Provincia	0.1770	4	0.7080
	2	La Aplicación de Nuevas Tecnologías de la Información	0.1642	4	0.6568
	3	Incremento de Oferta Financiera para Créditos	0.1530	4	0.6120
	4	Capacitación del Personal	0.1400	3	0.4200
<b>AMENAZAS</b>	1	Intromisión de la Política en la Institución	0.0850	2	0.1700
	2	Imagen Deteriorada de la Gestión de la MPCH	0.0780	2	0.1560
	3	Incipiente cultura tributaria	0.0753	2	0.1506
	4	Vulnerabilidad de los Sistemas Informáticos	0.0685	1	0.0685
	5	Factores Externos	0.0590	1	0.0590
	<b>PESO PONDERADO TOTAL</b>		<b>1.0000</b>		<b>3.0009</b>

**Nota:** La calificación esta referida a la intensidad de las fortalezas y debilidades en la institución y tendrá una escala de: 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fuerza menor, 4=fuerza mayor.

**Elaboración:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

## **OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MOTIVACION.**

### **Objetivo general**

Proveer al Servicio de Administración Tributaria (SATCh) de la ciudad de Chiclayo de un plan estratégico de motivación necesario para mejorar el Clima Laboral, en la gerencia de operaciones – departamento de registro.

### **Objetivos específicos**

- a) Detallar las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional atendiendo a cada factor que influye en su formación.
- b) Precisar sobre quién incurre el compromiso de cada mediación propuesta.
- c) Encumbrar la aprobación obtenida en la gerencia de operaciones, departamento de registro, que se calificó como confiabilidad “moderada y baja”, para la próxima evaluación de clima organizacional.

### **Personal Objetivo**

Todo el personal que trabaja actualmente en la Gerencia de Operaciones – área de Registros del SATCh.

### **NORMAS DE ACTUALIZACIÓN**

La gerencia de operaciones y el Jefe del Departamento de Registro y Servicio con el soporte directo de la gerencia del área de Recursos Humanos, será el encargado de llevar a cabo la revisión y actualización periódica del contenido del Plan Estratégico.

El Gerente de operaciones Jefe del Departamento de Registro y Servicio dará a conocer el documento de Plan Estratégico a los colaboradores que laboran en la empresa y difundirá a éstos los cambios que se efectúen en el mismo.

### **IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

La importancia del clima organizacional, hoy en día es debido a que puede convertirse en una posición fuerte, que encamina a la organización hacia la eficacia, o en un problema, que pueda llevar al fracaso

del logro de las aspiraciones de la misma. Asimismo, es ineludible fijar el nivel de Clima organizacional que hoy coexiste y a su vez asemejar los factores que transgreden tanto positiva y negativamente en dicho clima. Visto de esta forma, brota la necesidad de enunciar estrategias, cuya diligencia consienta optimizar el clima organizacional en aspectos como: estructura, método de mando, fuerzas motivacionales, comunicación, toma de decisiones, identidad y engrandecer el rendimiento y tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

### **ESTRATEGIAS DE MOTIVACION, PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE OPERACIONES, DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y SERVICIO DE SATCH – CHICLAYO.**

El plan estratégico que propongo, para favorecer la alineación de un Clima Organizacional agradable en la Gerencia de Operaciones, Departamento de Registro y Servicios del SATCH-CHICLAYO, es realista y congruente a la investigación realizada. Por consiguiente, el plan servirá como un excelente elemento que guiará al Gerente de operaciones a conservar un clima laboral agradable.

El objetivo que se persigue con este plan es exponer otras estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional.

#### **1. Estrategias para mejorar el factor Evaluación y reconocimiento.**

Ningún proceso de, de reconocimiento puede ser posible sin que este directamente relacionado con la evaluación, al no existir, indicadores de gestión en el área, cualquier reconocimiento es subjetivo.

Lo primero será determinar los indicadores de gestión, para cada actividad y tarea que realice un trabajador, se utilizara la evaluación 360°, donde nos solo es interna sino también el usuario podrá ser preguntado sobre la gestión adecuada del área.

Si bien es cierto, las retribuciones suministran los motivos obligatorios para que el trabajador, realice la labor de modo eficiente, en algunas cuestiones el beneficio va más allá, pues al estar al tanto que un trabajador satisfecho con su retribución tiende a perdurar en la empresa, reduciendo así la rotación del personal. Por otro lado, los beneficios laborales son complementarios al salario, pudiendo ser económico y sociocultural (desarrollo del personal, capacitación, etc.) ser un fin en sí para retener a un excelente empleado y cautivar a otros de gran rendimiento, a si mismo, acrecentar la productividad de la organización. Cuando la organización no brinda prestaciones y remuneraciones conformes con el mercado que beneficien a su personal lo más probable es que éstos busquen una

mejor oportunidad de empleo en otras organizaciones. Para atender este factor se proponen las siguientes estrategias:

A. Revisar anualmente el régimen de prestaciones y beneficios para instituir si existen necesidades no preservadas en el mismo, de ser ineludible sugerir ante la Gerencia General la ejecución de prestaciones o beneficios reformadores que ayuden a mejorar la imagen de la institución ante los colaboradores.

B. Contratar una consultoría en capital humano, que proporcione un estudio de honorarios e incentivos, para confrontarlos con el mercado, y optimizar las circunstancias laborales y salariales para que los trabajadores, se sientan presumidos y rediman eficientemente en sus labores.

C. Implementar un estímulo que motive al trabajador a continuar capacitándose, a través de apoyos económicos, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus capacidades. El aliciente se concederá previa sustentación de las circunstancias que determinen el mismo, a través de la presentación del expediente que acredite tal situación.

## **2. Estrategias para mejorar el factor Infraestructura.**

Ya se planteó que el ambiente de trabajo está formado por el entorno físico y material que envuelve al colaborador en su puesto de trabajo. Este puede ser positivo o negativo y está referenciado por los componentes ergonómicos como, el puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales) y el ambiente físico convenientemente dicho que le rodea (luz, calor, frio, corrientes, etc.). A continuación se proponen las siguientes estrategias:

A. Revisar trimestralmente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de conservarla en condiciones adecuadas. La frecuencia de la revisión estará sujeta a situaciones particulares como, accidentes laborales, remodelaciones en la infraestructura, desastres naturales, o cualquier otra que ponga en riesgo la estabilidad de los ambientes. Esta actividad está a cargo de Administración quien deberá elevar a la Gerencia General un reporte impreso y detallado de los ambientes revisados declarando el status en el que se encuentran dichos ambientes.

B. La gerencia de Administración encargará al personal de Mantenimiento de la empresa la reparación inmediata de los deterioros que puedan encontrarse en las instalaciones para evitar que estos desagraden a los colaboradores en el cumplimiento de sus actividades. Para este trabajo se seguirá el procedimiento de mantenimiento de la empresa.

C. Contratar los servicios de una empresa de Seguridad ambiental que valore técnicamente, las áreas vulnerables de actos inseguros. Posterior a la evaluación y en un plazo no mayor a 30 días presentar ante los colaboradores los resultados y las acciones para subsanar las zonas vulnerables. Para esta actividad se programará una charla de 60 minutos y estará coordinada por el departamento de Recursos Humanos y será de alcance a todos los colaboradores de la empresa.

D. Distribuir entre todos los colaboradores el procedimiento de emergencia situaciones no previstas, de modo que todos estén informados de cómo actuar en caso de emergencia. Estos procedimientos serán revisados anualmente y actualizados en forma física para que sea de conocimiento del personal. El Asistente del departamento de Recursos Humanos elaborará una lista a manera de “cargo” para recabar las firmas de los colaboradores que reciben los planes de emergencia.

### **3. Estrategias para mejorar el factor Comunicación.**

La fluidez de la información tendrá que ser de manera efectiva, entendiendo que la comunicación es un proceso valioso en cualquier organización, haciendo que los procedimientos se realicen eficientemente, con calidad, y para que la Gerencia tome las decisiones adecuadas. Este factor alcanza los espacios concernientes a la libertad que tienen los trabajadores, para formular los discernimientos acerca de su labor y de la efectividad de los conductos de comunicación efectivos, a lo largo de toda la estructura jerárquica. Para optimizar este factor se proponen las siguientes estrategias:

A. La Gerencia General establecerá la estrategia de información clara y transparente que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el intermedio de relación entre los colaboradores y empresa.

B. Informar a todos los colaboradores sobre las disposiciones, compromisos y nuevos proyectos que se procuran llevar adelante, entregar información racional sobre los logros alcanzados tomando en cuenta que debe oportuna para mantener eficientemente la información.

C. Actualizar semanalmente la vitrina de información. Asignar un colaborador responsable de esta tarea y estimular su cumplimiento con el reconocimiento público frente a sus compañeros sobre la importancia de su tarea.

### **4. Estrategias para mejorar el factor identidad.**

La identidad tomado desde el punto de vista de las relaciones entre los trabajadores compone un papel crítico en la organización, estas contribuyen notoriamente en la productividad, pero en si no es

un factor preponderante. El Jefe de área debe estar alerta a las relaciones interpersonales que ponen en práctica los colaboradores y estar atento, de las desazones y mal entendidos que se experimente entre los colaboradores. Se plantean entonces las siguientes estrategias:

A. Entrenar en forma semestral a los directivos, de área, sobre la familiaridad y la conducción que deben dar a sus colaboradores para vigorizar el trato entre jefes y subordinados. Para estas capacitaciones es necesaria la intervención de un especialista en el tema. La duración de las mismas será de 6 días hábiles y tendrán una duración de 4 horas diarias, las cuales forman parte de su jornada laboral.

B. Vigorizar la identidad, contribución y pertenencia del colaborador con su grupo de trabajo por intermedio de acciones adicionales a las actividades laborales (reuniones de motivación, cenas, excursiones, celebraciones, etc.) encaminadas a los colaboradores de la organización con el fin de hermanar los valores de amistad y de camaradería.

C. Fortalecer la identificación del colaborador dentro del área, comprometiéndole a participar en actividades. Empoderándole en la modificación de procesos, procedimientos y herramientas necesarias para realizar sus actividades en forma eficiente.

## **5. Estrategias para mejorar el factor Toma de decisiones.**

Es el esfuerzo mediante el cual los trabajadores adquieren cierto grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su labor y sepan con mayor seguridad cuáles son sus ocupaciones y cuál es su aportación al interior de la organización.

A. Establecer círculos mensuales en las cuales se traten los logros y errores cometidos en el área. Las reuniones tendrán un tiempo mínimo de 30 minutos pudiendo extenderse hasta 45 minutos, estarán encabezadas por el jefe del área, Los logros y los errores cometidos, tratados deberán consignarse en actas, las cuales se almacenarán en la oficina de operaciones y serán materia de revisión en la siguiente reunión para el seguimiento respectivo.

B. Premiar a los colaboradores que vienen ejecutando una excelente labor, para que se inquieten y continúen en la misma dirección de la manera más eficiente posible. Los reconocimientos serán entregados a los colaboradores a través de: Memorándums, correo electrónico o felicitaciones verbales directas de manera pública.

C. Instalar en la empresa buzones de propuestas para los colaboradores, que les admita formular desenvueltamente sus opiniones para que estos aprecien que la dirección toma en cuenta

sus opiniones. Encargar al Jefe del Departamento de Recursos Humanos la revisión quincenal del buzón para clasificar las sugerencias y derivarlas, en un plazo no mayor a 48 horas al Despacho de la Gerencia de operaciones, para evaluar la posibilidad de pronta atención.

## **SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS.**

### **a. Factor evaluación y reconocimiento.**

La evaluación y el reconocimiento está formada por dos factores la contribución del trabajador y el incentivo, esto nos lleva a sugerir:

- Instituir orden y procedimientos claros para desplegar un distinto modelo de evaluación que se centre en la meritocracia como factor determinante en la la nueva estructura salarial.
- Contar con una política salarial inspirada en el trabajo y aporte del trabajador para el logro de los objetivos, permitiendo incrementar la productividad en el área.

### **b. Factor infraestructura**

Ya hemos explicado los componentes del ambiente de trabajo (el entorno físico y material que rodea) se sugiere:

- Revisar trimestralmente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de conservarlas en condiciones adecuadas.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad ambiental que evalúe técnicamente las áreas vulnerables de actos inseguros.
- Distribuir entre todos los colaboradores el plan de emergencia ante diferentes situaciones.

### **c. Factor comunicación**

Toda operación se debe realizar eficientemente y es la comunicación el enlace entre la eficiencia y la eficacia de la misma, propongo:

- Establecer procesos fluidos de comunicación, que excluya toda muralla de información que impida la observancia de los lineamientos y estrategias delineadas por la organización.
- Entregar a toda la organización información para la conveniente toma de decisiones, mejorando las herramientas para el buen perfeccionamiento de la misma.

### **d. Factor Toma de decisiones**

- La incertidumbre es el ambiente donde se definen las decisiones, sobre todo en esta área específica ya que atiende directamente al usuario del servicio. Por lo tanto al existir dos sujetos (Público y trabajador), hay ciertos riesgos implícitos en la toma de decisiones.

- Los aspectos relevantes a identificar, inciden al momento de tomar la decisión, es decir aquellos aspectos de los cuales pende la decisión que se tome. Para medir la aprobación, es necesario asignar un valor referente dependiendo de la importancia que tiene cada juicio en el fallo que se tome.

#### **e. Factor identidad**

Las organizaciones no perduran si no se perpetúan, cuando tienen claro quién es mi cliente, y me identifico con él, pero la pertenencia genera identidad, todo esfuerzo estará encaminado a entronizar con claridad su finalidad, su propuesta, la visión, la misión, los objetivos y la estrategia. La identidad, es la carta de presentación que una organización pretende establecer, cuando su enfoque y metas están concebidas dentro de su propia alambrada a la que pretende centrar su propia identidad. Formar parte de algo, trae consigo determinar cuál es mi aporte a la organización, que este sea reconocido implica involucrarme y sentir pertenencia. En este sentido, todos los aspectos de la identidad son primordiales para fundar la imagen de la organización que percibirán las personas. Cada aspecto cumple un papel fundamental en la construcción del perfil empresarial.

- Transferir estilo.
- Conceder objetivos claros.
- Ser genuino en la visión y misión.
- Reflexionar el futuro de la propia organización.
- Consignar un mensaje diferenciador.
- Destacar las características y los atributos organizacionales.

#### **CONSIDERACIONES PARA USO DEL PLAN.**

Este documento se convierte en una herramienta administrativa que permita poner en práctica el Plan Estratégico de motivación, a través de los colaboradores que laboran en el Servicio de Administración tributaria de la ciudad de Chiclayo.

El área de Recursos Humanos será el importante operador de las distintas estrategias comprendidas en el plan, no obstante se debe hacer partícipe a todas las áreas de la organización. Asimismo, deberá comprobar habitualmente, mientras tenga vigencia la ejecución del plan, que las estrategias estén entregando los resultados esperados, y así afirmar el logro de las aspiraciones del plan.

Cabe mencionar que mientras tenga vigencia la ejecución del plan estratégico de motivación, puede requerir algunos arreglos por lo que, se torna ineludible instituir un dispositivo permanente que

ayude a valorar habitualmente el clima laboral en el área de operaciones - departamento de registro, y así estar al tanto del contexto de los diferentes elementos que disponen dicho clima. Las consecuencias que se logren de dichas valoraciones serán necesarias para establecer las medidas correctivas para mantener un Clima Laboral eficiente.

Para finalizar es ineludible recalcar que las concepciones modernas de adaptación de las organizaciones muestran que la eficacia, debe ser emprendedora y ser capaz de acomodarse a las permutaciones. Tal como hemos experimentado durante la realización de La Presente investigación sobre clima organizacional. Proponemos ciertas alternativas de solución a los problemas planteados. Nuestra intención siempre fue entregar un plan estratégico que pueda ser aplicado, entendible en sus propias falencias, pero practico en su propia ejecución, es por consiguiente que entregamos a la empresa esta colaboración y puedan poner en marcha para la mejora del clima ya existente en la organización.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y SERVICIOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO							
Variable	Problemas	Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsables	Tiempo	Recursos
<b>Toma de decisiones</b>	Obstinación al cambio	Incluir al trabajador en los métodos de cambio que impacten en la organización	Conseguir que los cambios formados sean examinados y ayuden de modo positiva a la realización de los colaboradores del área	Propagar información sobre oportunidades y proyecciones futuras que poseerán las permutas estructurales en cada cargo. Recompensar y aludir mensualmente a los trabajadores que manifiesten el verdadero provecho por la organización.	jefe del área	6 meses	Intranet, sala de reuniones, boletines informativos, incentivos
<b>Estrategia de Administración</b>	Deterioro regimenes de carrera y efecto ascendente, para los trabajadores dentro de área y organización	Delimitar de cuerdo a la estructura de la empresa un proceso continuo mediante el cual las personas instituyan sus metas de carrera y asemejen los medios para lograr.	Conseguir que los colaboradores perciban una organización formal para crear un plan de carrera, encauzar su proceder intelectual al observancia de objetivos organizacionales y hacer concordar su proyecto de vida con el desarrollo de la organización	Concebir valoraciones y desplegar facilitadores internos para provocar el incremento en el tiempo. Concebir pruebas psicológicas que sitúen los intereses y competencias de los trabajadores. Concebir evaluaciones de desempeño, Plan de entrenamiento para desarrollar sus competencias. Concebir proyecciones de promociones con la retroalimentación de sus superiores y con correspondencia a sus avances. Hacer planificación de sucesiones considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.	Jefatura de RRHH	1 año	formularios, evaluaciones de desempeño, manual de funciones, salas de capacitación, organigrama, circulares informativos con convocatorias internas
<b>Evaluación y reconocimiento</b>	Inequidad entre responsabilidades y formas de remuneración	establecer políticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios	contar con una política salarial inspirada en un trabajo de análisis y evaluación de puestos de trabajo que determine el valor individual de cada uno que permita incrementar productividad y crecimiento personal	Investigar sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares al sector.	Gerencia de Operaciones	1 año	manual de funciones, intranet, sistemas de información
	Retribución económica no satisface necesidades personales	revisar los pagos salariales que permitan determinar si frente al mercado laboral actual la organización cuenta con un adecuada escala de retribución para cada uno de los cargos existentes	otorgar un salario que satisfaga las necesidades y expectativas de los trabajadores	Investigar condiciones de remuneración y formas de compensación no salariales del mercado, en cargos y organizaciones nacionales similares a la nuestra, para comparar si las desviaciones que se presentan son representativas en satisfacción a los trabajadores	Gerencia de Operaciones	1 año	base información, pagos actuales, base información de otras instituciones de administración tributaria
<b>Fuerzas Motivacionales</b>	trabajo operativo y bajo presión	fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras para cada uno	Contar con equipos de trabajo que tengan como premisa en el desarrollo de sus labores la ejecución de un trabajo real con destreza y valor agregado	definir horarios flexibles de trabajo de acuerdo a los cargos, se trabajará con una evaluación por resultados	Jefatura de RRHH	1 año	salas de reuniones virtuales, agendas, electrónicas sincronizadas con correo electrónico
<b>Procesos de Comunicación</b>	Necesidad de reforzar parte de sus procesos y herramientas de comunicación	Establecer un proceso fluido de comunicación que elimine toda barrera de información que imposibilite el cumplimiento de los lineamientos y estrategias trazadas por organización	Cubrir a toda la organización con información vital para la adecuada tom de decisiones. Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de manera clara, rápida y precisa	determinar que es solo la intranet el medio de información para incentivar y activar canales de comunicación	Jefatura de RRHH	1 año	salas de reuniones virtuales, agendas, electrónicas sincronizadas con correo electrónico