

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Diagnóstico del clima organizacional en la Agencia Tributaria Plaza
Obelisco, Superintendencia de Administración Tributaria, SAT
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Erick Raúl Reyes Hernández

Guatemala, abril 2010



PE-EI-135
R457

B. Upana -I -14, 220-2, 010

8/100-

**Diagnóstico del clima organizacional en la Agencia Tributaria Plaza
Obelisco, Superintendencia de Administración Tributaria, SAT
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Erick Raúl Reyes Hernández

**M.A. Rosemary Méndez Estrada, Asesor
Licda. Ingrid de Núñez, Revisor**

Guatemala, abril de 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. . Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. . Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Cristina López
Examinadora**

**Licda. Karla de Siguenza
Examinadora**

**Licda. Mary Lacayo
Examinadora**

**M.A. Rosemary Méndez Estrada
Asesora**

**Licda. Ingrid de Nuñez
Revisora**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante lucra, sapiens sollicitudo"

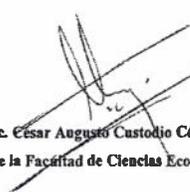
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2390-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, Ciudad.
Correo electrónico:

REF.: C.C.E.E.0012-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 16 DE ABRIL DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Rosemary Méndez Estrada, tutora y, licenciada Ingrid de Núñez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA TRIBUTARIA PLAZA OBELISCO, SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT". Presentada por el estudiante Erick Raúl Reyes Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00023, de fecha 10 de marzo del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Tutor: M.A. Rosemary Méndez Estrada
Título: Lic. en Administración de Empresas. M.A. en Docencia Universitaria

Dirección: 25 Av. 48-88 zona 12, Colonia Los Cedros I
No. Teléfono 24774491
No. Teléfono cel. 41696633
No. De Fax
E-mail: marymes25@gmail.com

Guatemala, 25 de noviembre del 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA TRIBUTARIA PLAZA OBELISCO, SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT", realizado por: Erick Raúl Reyes Hernández, carné número 0908256, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de 80 puntos de cien (100).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M.A. Rosemary Méndez Estrada
Tutora

Guatemala,
18 de febrero de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que el alumno *Erick Raúl Reyes Hernández*, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED- que tiene como título "Diagnóstico del clima organizacional en la Agencia Tributaria Plaza Obelisco, Superintendencia de Administración Tributaria, SAT".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,



Lidia Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 099.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **REYES HERNÁNDEZ, ERICK RAÚL** aprobó con **80** puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de marzo del año dos mil diez. _____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de abril del año dos mil diez. _____

Atentamente,




Arq. Vicky Sica

Directora

Registro y Control Académico


VoBo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Merlizo R.
cc:Archivo

DEDICATORIA

- A Dios:** Mi guía y fiel amigo.
- A mis padres:** A quienes amo por su ejemplo y sabias enseñanzas.
- A mi esposa e hija:** Que son mi motivación para superación.
- A mi familia:** Gracias por su cariño y apoyo.
- A mis amigos:** Agradecido por su amistad.
- A SAT:** Por haber permitido realizar la investigación de campo entre los colaboradores de la Agencia Tributaria Plaza Obelisco.
- A Universidad Panamericana:** Gracias por contribuir y permitir alcanzar esta meta.

Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Visión	2
1.1.2 Misión	2
1.2 Marco teórico	5
1.2.1 Clima organizacional	5
1.2.2 La cultura organizacional	7
1.2.3 Tipos de clima organizacional	8
1.2.4 Características del clima organizacional	8
1.2.5 Escalas del clima organizacional	10
1.2.6 El cambio organizacional	12
1.2.6.1 La comunicación	13
1.2.6.2 La capacitación	13
1.2.6.3 El liderazgo	13
1.2.6.4 La motivación	13
1.3 Importancia y topología de la motivación	14
1.3.1 Las actitudes	14
1.3.2 Satisfacción laboral	15
1.3.3 Factores determinantes en la satisfacción	15
1.3.4 El estrés	16
1.3.5 Topología	16
1.3.6 Los valores	17
1.3.7 El involucramiento	18
1.3.8 Conflicto	19

Capítulo 2	Página
2.1 Planteamiento del problema	21
2.2 Objetivos	22
2.2.1 Generales	22
2.2.2 Específicos	22
2.3 Alcances y límites	22
Capítulo 3	
3.1 Metodología aplicada	24
3.2 Sujetos de la investigación	24
3.3 Instrumentos	25
3.4 Procedimiento	25
Capítulo 4	
4.1 Resultados	26
4.2 Análisis de resultados	47
Capítulo 5	
5. Conclusiones	52
Capítulo 6	
6. Propuesta	53
6.1 Presentación de propuesta	53
6.2 Justificación	53
6.3 Objetivo General	53
Bibliografía	58
Anexos	59-66

Índice de gráficas

	Página
1. Comunicación	27
2. Capacitación	28
3. Liderazgo	29
4. Motivación	30
5. Participación	31
6. Satisfacción	32
7. Trabajo en equipo	33
8. Tipo de trabajo	34
9. Esfuerzo	35
10. Medios disponibles	36
11. Relación con el jefe	37
12. Relación entre compañeros, apoyo	38
13. Ambiente físico, luz y ventilación	39
14. Seguridad	40
15. Situación de emergencia	41
16. Higiene	42
17. Estrés	43
18. Supervisión y control	44
19. Productividad y resultados	45

Índice de tablas

	Página
Índices de satisfacción e insatisfacción laboral	46

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal en la agencia tributaria Plaza Obelisco. SAT. Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en la institución, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo, que se debería ver reflejada en un clima organizacional de acuerdo a las variables que conforman la investigación.

Considerando que el clima organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de aportar a la investigación sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas hechas a los colaboradores de la agencia tributaria, con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio con la metodología de tipo descriptiva. Se concluye indicando que al obtener los resultados, el índice de satisfacción obtenido del clima organizacional es bueno, y además existe oportunidad de mejorar en algunos factores evaluados como lo son: capacitación, satisfacción, situaciones de emergencia, estrés y salud mental, etc.

El primer capítulo presenta aspectos generales del objeto de estudio. El segundo capítulo contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aporte del investigador. El tercer capítulo contiene el planteamiento del problema, detallándose de manera minuciosa los aspectos del clima organizacional en la agencia tributaria Plaza Obelisco; lo que permitió subsanar la aplicación del presente estudio, por medio de objetivos generales y específicos que orientaron la investigación, así como los alcances y límites. El cuarto capítulo contiene la metodología aplicada a la práctica, su definición y de qué manera fue aplicada la metodología descriptiva, los sujetos de la investigación, detallándose cada puesto y actividades que realizan y por último los instrumentos utilizados y su resultado, el

procedimiento lógico en el que se realizó el trabajo de investigación desde la definición del tema hasta la elaboración de la propuesta. El quinto capítulo contiene el análisis de los resultados en una forma resumida.

Luego en las conclusiones, se incluye la importancia de la aplicación del clima organizacional en la agencia tributaria Plaza Obelisco. Posteriormente se presentan las citas bibliográficas consultadas a través de la cual se puede sustentar el presente estudio. Y por último, en los anexos se incluye el instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional, el cual consiste en una guía de entrevista realizada a los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la institución, específicamente del clima organizacional y constituye el último informe académico de la carrera en la Licenciatura de administración de empresas en la Universidad Panamericana.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la Superintendencia de Administración Tributaria, (que para fines de toda la investigación se denominará SAT). Y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de sus colaboradores y satisfacción como en la estructura organizacional.

Mantener un clima organizacional favorable dentro de cada organización es importante para ella y un tema en la actualidad que se puede clasificar como “complejo” de manejar; diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por tanto una mejor relación entre los individuos que conforman la organización, alcanzando una mayor productividad

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y de campo en la SAT, específicamente, en la agencia tributaria Plaza Obelisco, ubicada en la ciudad capital del Departamento de Guatemala, a través de un cuestionario cualitativo a los empleados de la misma.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

El Gobierno de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, inició a principios de 1997 un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país. Dentro de estas acciones se incluyó la creación de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, con el propósito de modernizar la Administración Tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público.

El proyecto de la creación y puesta en operación de la SAT, se inició en septiembre de 1997 con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrarlo. El objetivo general del proyecto consistió en crear, diseñar y poner en funcionamiento una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente. La creación de la SAT fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998.

La SAT es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Por aparte, la premisa de que el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demandan compatibilizar los intereses propios con los de sus recursos humanos, se comprenderá que resulta vital para cualquier organización atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas de su personal. Asumida entonces la importancia que representa para las organizaciones conocer y comprender las percepciones y actitudes de sus empleados, el paso siguiente es diseñar instrumentos que permitan medir exactamente estas percepciones y actitudes.

Una medición correcta, con instrumentos que garanticen validez y confiabilidad, nos conducirá a detectar cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudar a determinar y evaluar sus expectativas futuras. Una estrategia de trabajo es la de diseñar y desarrollar las herramientas más adecuadas para obtener información confiable y precisa que proporcione a la empresa bajo estudio, elementos para el conocimiento y la mejora del clima laboral. Mediante este modo de investigación, no sólo se mide el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también implica asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la empresa en el desarrollo de mejoras.

Las evaluaciones del clima organizacional se realizan mediante cuestionarios relativos a premisas humanas, estructurales, relativas a la tarea y a las tecnologías, premisas que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción personal del clima. Esta información es fundamental a la hora de valorar las políticas de gestión que están siendo utilizadas y poder diseñar, si es necesario, aquellas que sean idóneas para la resolución de conflictos y la consecución de los objetivos organizacionales.

1.1.1 Visión de la SAT

Maximizar el rendimiento de los impuestos, aplicar oportuna e imparcialmente la legislación tributaria y aduanera, prestar servicios de calidad y facilitar el comercio para contribuir a la competitividad de la economía y proveer al Estado de los recursos financieros necesarios para brindar servicios básicos y mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos.

1.1.2 Misión de la SAT

Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administra con efectividad, integridad y transparencia el sistema tributario y aduanero, que utilice las mejores prácticas de la gestión tributaria, aduanera y administrativa, y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes, empleados y funcionarios.

FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marco jurídico vigente ✓ Pacto colectivo de condiciones de trabajo ✓ Desconcentración de servicios administrativos ✓ Programas de capacitación ✓ Relación y coordinación directa con organismos externos ✓ Ser querellantes adhesivos ✓ Instalaciones físicas a nivel metropolitano, departamental y en otras áreas de su competencia ✓ Sistema de software. ✓ Imagen y credibilidad de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente comunicación entre colaboradores y mandos jerárquicos ✓ Percepción de desmotivación ✓ Deficiente sistema de organización administrativa ✓ Traslado de personal a nivel interno ✓ Ineficientes fuentes de información oportuna a nivel interno ✓ Escasa coordinación en el diseño e implementación de estrategias de comunicación ✓ Desconocimiento de Manuales Administrativos (Organización, funciones y procedimientos) ✓ Relaciones interpersonales inadecuadas ✓ Insuficiente existencia y limitación en la distribución de útiles y materiales ✓ Falta de programas de motivación y recreación del personal ✓ Centralización de autoridad en las funciones administrativas ✓ Desconocimiento de marco filosófico institucional ✓ Desconocimiento de los procesos administrativos institucionales por parte de los usuarios y/o funcionarios

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda de los productos y servicios institucionales ✓ Apoyo financiero internacional ✓ Cooperación técnica nacional e internacional ✓ Ampliación de la red informática a los usuarios ✓ Desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependencia de la ONSEC referente a los techos y/o escalas salariales (descripción de puestos, escalas de clasificación de los puestos) ✓ Corrupción en el sector público y privado ✓ Medios de comunicación social ✓ Avance tecnológico ✓ Cambios Políticos

Organigrama Funcional
Agencia Tributaria Plaza Obelisco
División de Recaudación y Gestión, Gerencia Regional Central. SAT



Fuente: Elaboración propia

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Clima organizacional

Robbins (2004) lo define como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- ✓ Pueden hacer cambios positivos o negativos.
- ✓ Alteración de las condiciones económicas.
- ✓ Competencia.
- ✓ Cambio de líderes.
- ✓ Reestructuración, reducción y capacitación.
- ✓ Días de pago, problemas con algún empleado.

Ciertas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones del clima en las organizaciones.

- ✓ Enfoque estructuralista: define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- ✓ Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- ✓ Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

En este orden de ideas y conceptos es importante señalar que el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

Dentro de la organización, el clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- ✓ El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- ✓ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- ✓ La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- ✓ Liderazgo, poder, políticas, influencia y desenvolvimiento.
- ✓ La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- ✓ Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan el clima de los mismos trabajadores.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas. (Davis y Newstrom, 2003).

1.2.2 La cultura organizacional:

Se define como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización. (Davis y Newstrom, 2003).

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Munich (2006) es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad. La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, de la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestara en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta dimensión, la cultura, como ocurren las cosas y por qué.

El desarrollo de la cultura organizacional se puede analizar desde cinco enfoques diferentes:

- ✓ Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- ✓ Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
- ✓ Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y

comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.

- ✓ El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
- ✓ El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el “Software” de la empresa o como el “lógica” que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización. (Munich, 2006).

1.2.3 Tipos de clima organizacional:

Robbins (2004) indica que el clima autoritario explotador y paternalista corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

1.2.4 Características del clima organizacional:

El sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización. Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

- ✓ **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- ✓ **Recompensas:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ✓ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✓ **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ **Identidad:** En el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.2.5 Escalas del clima organizacional

Robbins (2004) indica que el clima organizacional presenta diversas escalas, de las cuales podemos mencionar:

- ✓ **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
- ✓ **Obstaculización:** Lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles
- ✓ **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ✓ **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ✓ **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- ✓ **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ✓ **Recompensa:** El sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo mas bien que en sanciones.
- ✓ **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ✓ **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ✓ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- ✓ **Identidad:** Es sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu.
- ✓ **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
- ✓ **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.
- ✓ **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, mas bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert diseñó un cuestionario considerando aspectos como:

1. Método de mando, manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
2. Características de las fuerzas motivacionales, estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se lleva a cabo.
4. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
5. Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
6. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizaciones.
7. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
8. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

- ✓ **Variables causales:** Las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- ✓ **Variables intermedias:** Están orientadas a medir el estado interno de la empresa reflejado, en los aspectos como: la motivación, rendimiento, comunicación entre otros.
- ✓ **Variables finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad y establecen los resultados obtenidos por la productividad, ganancia y pérdida. (Olivares, 2006).

1.2.6 El cambio organizacional

De acuerdo a Robbins (2004) se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

He aquí la implementación de una estrategia donde indica el patrón de los objetivos, propósitos o metas y política, planes para conseguir dichas metas, estableciéndose de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

No solo basta con una estrategia, hay que planificar, coordinar ideas y funciones que permitan realmente un cambio efectivo. La estructura de la organización es un medio para que la gerencia alcance sus objetivos. Dado que estos provienen de la estrategia general de la empresa, es lógico que estructura y estrategia se encuentren relacionadas de cerca. En

concreto, la estructura debe seguir la estrategia. Si la gerencia realiza un cambio significativo en la estrategia de su organización, habrá que modificar la estructura para adecuarla y apoyar el cambio.

1.2.6.1 La comunicación

De acuerdo con Chiavenato (2005) es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

1.2.7.2 La capacitación

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

1.2.7.3 El liderazgo

De acuerdo con Robbins (2004) establece que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas. En consecuencia el liderazgo debe propiciar actividades de integridad y participación de los miembros de la organización, que satisfagan las necesidades de los mismos.

1.2.7.4 La motivación

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al mismo es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. El autor comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

1.3 Importancia y topología de la motivación

Se establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Por su parte Davis y Newstrom (2003) señalan cuatro niveles de motivación:

- ✓ Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- ✓ Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- ✓ Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- ✓ Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

1.3.1 Las actitudes

Davis y Newstrom (2003) definen a las actitudes como sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral.

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un censo de opiniones porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad

humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- ✓ Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- ✓ La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- ✓ Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

1.3.2 Satisfacción laboral

Davis y Newstrom (2003) la definen como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables por medio de los cuales los colaboradores valoran su trabajo. En este sentido, para los empresarios está claro que esperan de los empleados la máxima productividad en sus trabajos o tareas, sin embargo no tiene claro que es lo que el empleado espera de la empresa.

1.3.3 Factores determinantes en la satisfacción

Robbins (2005) establece que de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo.
- ✓ Sistema de recompensas justas.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo.
- ✓ Colegas que brinden apoyo.
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

1.3.4 El estrés

Robbins (2005) define como una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

1.3.5 Topología

Robbins (2005) define a lo provocado por situaciones positivas o motivantes y el distreses, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes.

Robbins (2005) agrupa los agentes del estrés de la siguiente manera:

- ✓ **Ambientales:** Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- ✓ **Individuales:** La sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- ✓ **Grupales:** Se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- ✓ **Organizacionales:** Clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.
- ✓ **Sociales:** Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

Por su parte Davis y Newstrom (2003) clasifican a los agentes de estrés en: organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales, lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o desmeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa.

Puede haber básicamente dos efectos de estrés:

Según Davis y Newstrom (2003) el estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermará a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal.

1.3.6 Los valores

Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para ser y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Olivares (2006) indica que establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

El dirigente común de cualquier empresa piensa que para obtener resultados que desea se debe basar en: participación del mercado al que esta dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente las mejores que introduce al negocio se realizan a la modificación de procedimientos, al cambio de personal o reasignación de funciones y al cambio de estrategia de cualquier índole.

Olivares (2006) menciona que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de visión, misión y valores.

La misión y la visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo, a la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización. A su vez enumera los valores comunes de las empresas de clase mundial:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Obsesión por la calidad
- ✓ Fomento de calidad de vida
- ✓ Mejora continua
- ✓ Trabajo de equipo
- ✓ Seguridad ante todo ética y honradez
- ✓ Respeto por la dignidad humana
- ✓ Comunicación abierta
- ✓ Sentido de urgencia
- ✓ Fomento de la pericia de la fuerza de trabajo
- ✓ Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno

1.3.7 El involucramiento

Davis y Newstrom (2006) lo definen como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

No obstante Davis y Newstrom también establece la contraparte:

Las descripciones colaborador y factor humano no puede quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en el que trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía.

1.3.8 Conflicto

Robbins (2005) lo define como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Otra definición de conflicto

Davis y Newstrom (2003) indican que el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Koontz y Weihrich (2003) establecen que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.

Robbins (2005) indica dos perspectivas acerca del conflicto:

- ✓ De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoya la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar al desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas domino la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

- ✓ **El punto de vista interaccionista: Este enfoque no solo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo esta inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.**

Capítulo 2

2.1 Planteamiento del problema

Toda organización es creada con un objeto, es diseñada para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización solo existe cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse de forma individual.

Es por ello, que el ambiente donde una persona desempeña sus funciones que por su naturaleza le corresponde, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal y los clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. La agencia tributaria Plaza Obelisco ha presentado una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos está: La falta de motivación hacia sus empleados, poca capacitación e incentivación, entre otros. Esto provoca un deficiente servicio y a la vez el desarrollo óptimo que se pretende tener por parte de los colaboradores.

Para la institución, las aptitudes y las habilidades no son lo único importante de los recursos humanos, es necesario conocer las características del personal, qué los motiva y los satisface, qué los alienta para realizar un mejor desempeño dentro de la agencia y de esta manera tener un personal satisfecho, el cual será más productivo, generando así un servicio de mayor calidad y competitivo.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de investigar sobre el clima organizacional y diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional y proponer variables de organización dirigidas al mejor desempeño de los colaboradores en la agencia tributaria Plaza Obelisco. A fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los colaboradores un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución.

Con base a lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Agencia Tributaria Plaza Obelisco de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT?

2.2 Objetivos

2.2.1 Generales

Determinar la situación actual del clima organizacional en la Agencia Tributaria Plaza Obelisco de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT

2.2.2 Específicos

- ✓ Identificar la percepción del clima laboral de los colaboradores de la agencia tributaria Plaza Obelisco.
- ✓ Determinar los procesos de comunicación en la agencia tributaria.
- ✓ Establecer los programas de capacitación para los colaboradores.
- ✓ Establecer el tipo de liderazgo que predomina en el grupo de trabajo.
- ✓ Establecer la motivación para el colaborador al realizar sus actividades cotidianas.
- ✓ Describir la participación con que cuenta el grupo de trabajo.
- ✓ Determinar la satisfacción del empleado al realizar su trabajo.
- ✓ Describir el trabajo en equipo al realizar sus actividades diarias.
- ✓ Establecer la calidad de vida en el trabajo y si es la adecuada para realizar las actividades laborales.

2.3 Alcances y límites

Esta investigación sólo tomó en cuenta el estudio y análisis de la información referente al problema del clima organizacional, considerando aquellos elementos que aportaron criterios con los cuales se pudieron realizar juicios objetivos que permitieron el crecimiento del buen servicio en la agencia tributaria. Con la finalidad de mejorar el clima organizacional entre los

trabajadores, la infraestructura, la rigidez, flexibilidad y adaptabilidad de la organización, además de la exposición de los problemas más resaltantes.

Las limitaciones fueron definidas en base a la investigación que relacionó la situación del clima organizacional y la prestación del servicio, de los colaboradores de la agencia tributaria Plaza Obelisco. Para ello y con la finalidad de lograr una respuesta explicativa a este planteamiento, únicamente se abarcó aspectos tales como: comunicación, capacitación, liderazgo, motivación, participación, satisfacción, trabajo en equipo, indicadores de calidad de vida en el trabajo, ambiente físico, seguridad, higiene, etc, que indudablemente se convertirán en factores que inciden en la eficacia del personal. Estos aspectos justamente fueron corroborados con la información obtenida de los mismos trabajadores de la agencia, a través de la encuesta realizada a cada uno y que reflejan la percepción que se tiene sobre el clima organizacional.

Capítulo 3

3.1 Metodología aplicada

El deseo de contribuir a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores de la agencia tributaria y los contribuyentes, permite determinar la metodología de trabajo más apropiada y conocer a fondo sus necesidades y expectativas.

Es por ello que se seleccionó el tipo de investigación descriptiva que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003:133) definen como “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Por lo que esta investigación pretende describir y evaluar el clima organizacional que prevalece entre los colaboradores de la agencia tributaria Plaza Obelisco.

3.2 Sujetos de la investigación

Los individuos que participaron en la investigación fueron:

Nueve colaboradores de la agencia tributaria Plaza Obelisco, SAT, distribuidos de la siguiente manera:

Un administrador:

Es el responsable de la Agencia Tributaria

Cinco técnicos de atención al contribuyente:

Su función es prestar servicio en la gestión del registro tributario unificado.

Un técnico en atención de omisos:

Su función es brindar información de los distintos impuestos que los contribuyentes tengan atrasados.

Un conserje

Su función principal es realizar la limpieza de la agencia, así como también entrega de documentación a las distintas delegaciones de SAT.

Un agente de Seguridad

Su función específica es brindar seguridad al contribuyente y al personal de la agencia tributaria

3.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recabar la información, fueron: el cuestionario elaborado con base a aspectos con relación al clima organizacional, este constó de preguntas cerradas de opción múltiple, lo que permite ser adaptado de acuerdo a las necesidades del estudio (ver anexo 1).

Una guía de observación para ampliar el análisis del clima organizacional, la cual ayudo a identificar las percepciones individuales de la agencia tributaria, y que inciden en la motivación y el comportamiento de las personas. Este fue diseñado con un conjunto de reflexiones distribuidas aleatoriamente, y se aplicó en forma confidencial, emitiendo juicios que a su vez permitió percibir la realidad actual de la agencia.

3.4 Procedimiento

El proceso para el trabajo de investigación se realizó de la siguiente manera:

1. Definir el problema en su estructura total.
2. Planteamiento del problema. Se hizo la pregunta ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la agencia tributaria Plaza Obelisco de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT?
3. Se definieron los objetivos generales y específicos.
4. El alcance y los límites de la práctica, que incluye el recurso humano y gastos que generan la investigación.



5. Se estableció la metodología la cual permitió mediante la investigación bibliográfica y de campo obtener la información necesaria para su análisis, interpretación y propuestas.
6. Se definieron los sujetos de la investigación.
7. Para la obtención y recolección de información fue necesaria la utilización de un cuestionario y guía de observación como herramientas.
8. Para resumir brevemente los resultados fue necesaria la utilización de gráficas.
9. Se realizó un análisis de los resultados, confrontándolos con la definición conceptual de cada factor.
10. Se plantearon conclusiones con lo que evidenció el estudio.
11. Por último se hizo la propuesta para solucionar el problema a fin de encontrar respuesta a las necesidades de la agencia tributaria Plaza Obelisco.

Capítulo 4

4.1 Resultados

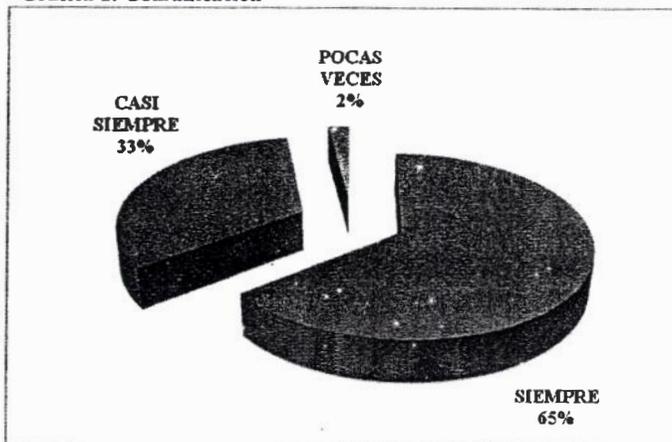
Se elaboró una encuesta basada en los factores del contenido del cargo y otros fuera del cargo (higiénicos). Los factores investigados fueron: comunicación, capacitación, liderazgo, motivación, participación satisfacción, trabajo en equipo, trabajo, relación con el jefe, relación con los compañeros, ambiente físico, seguridad e higiene, stress y salud mental, supervisión, productividad y resultados. Así mismo se completa la información con resultados de la guía de observación.

La encuesta contiene 50 preguntas, las cuales tienen la escala de respuesta de nunca, pocas veces, casi siempre y siempre, de la siguiente manera:

Nunca	se refiere a ninguna vez
Pocas veces	se refiere a algunas veces, pero muy pocas
Casi siempre	se refiere a la mayoría de las veces
Siempre	se refiere a todas las veces

Factores de clima organizacional

Gráfica 1: Comunicación



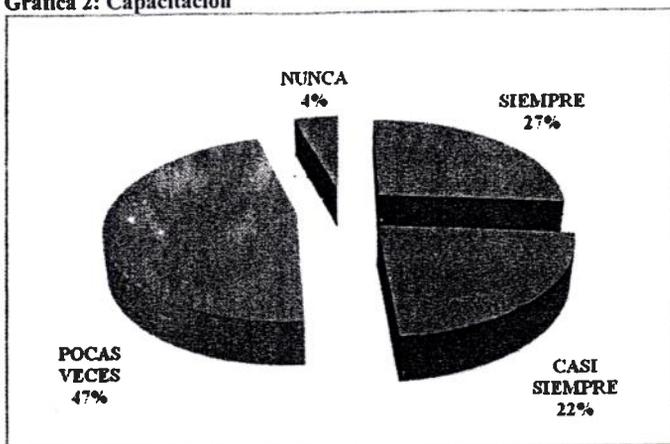
Fuente: Elaboración propia

Indicador 1

Base 9 encuestados.

Con referencia al factor de la comunicación, un alto porcentaje (65%) del recurso humano de la Agencia tributaria, considera que sí se les explica claramente las tareas, y que en general la comunicación que se desarrolla en la institución es adecuada. (33%) indicó que casi siempre existe comunicación y una minoría del (2%) indicó que pocas veces. La adecuada comunicación reflejada en la investigación, no afecta al personal ya que permite que realicen sus actividades laborales con efectividad ante el contribuyente, y por lo mismo, los trabajadores se motivan y no corren el riesgo de ser sancionados o en el peor de los casos, ser despedidos, así también disminuye la tasa de rotación del personal.

Gráfica 2: Capacitación



Fuente: Elaboración propia

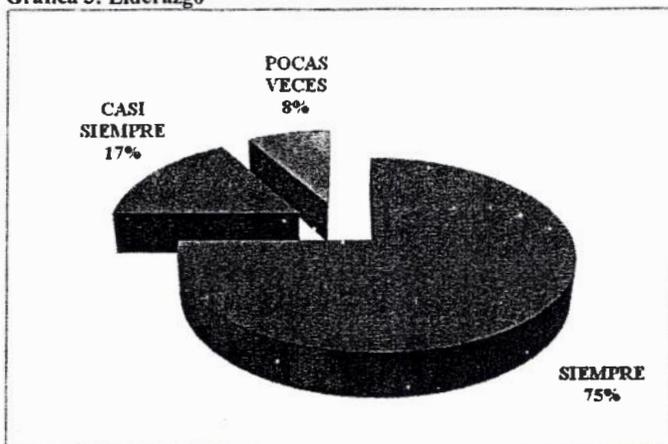
Indicador 2

Base 9 encuestados.

La gráfica anterior, permite visualizar el 47% del personal, indica que pocas veces ha asistido a seminarios o cursos que mejoren sus actividades laborales, y que dichas capacitaciones o seminarios son de aspectos generales para el personal, como referencia dirigidos a principios y valores entre otros. De acuerdo a los resultados obtenidos en la guía de observación se constató que efectivamente se tiene deficiencia en el factor capacitación por parte de los colaboradores. También mencionan que pocas veces han asistido a cursos o seminarios que tiendan a ser más eficaces y eficientes. Además, establecen que pocas veces no reconocen al personal más capacitado, por lo que no encuentran motivo para preocuparse en buscar la superación profesional para ser mejores en las tareas asignadas.

El 27% respondió que si ha recibido capacitación. También se observa el 22% respondió que casi siempre ha recibido capacitación. Por último una minoría el 4% que nunca la ha recibido. Lo expuesto anteriormente ocasiona inconformidad en la mayor parte del personal reflejándose en servicio deficiente.

Gráfica 3: Liderazgo



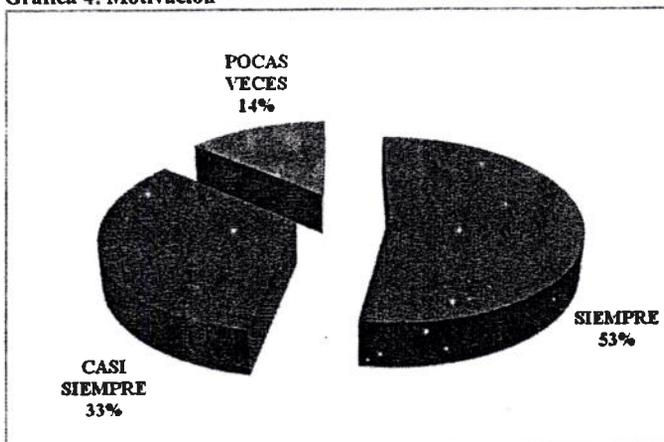
Fuente: Elaboración propia

Indicador 3
Base 9 encuestados.

Se determinó que el mayor porcentaje, 75% de los colaboradores, indican que siempre puede decirle con libertad al jefe cuando no está de acuerdo con él, lo que motiva a actitudes de satisfacción y repercute en la adecuada realización de tareas, las cuales desempeñan con un compromiso, en busca de un bien común. Por lo mismo, el estilo de liderazgo influye positivamente en los colaboradores. Así mismo manifiestan que el jefe reconoce cuando realiza algo sobresaliente en bien de la agencia tributaria, o cuando brindan resultados y por lo mismo, exponen su mayor esfuerzo y sacrificio al logro de los objetivos de la institución.

Además, indican que cuando se presenta la ocasión de trabajar en equipo siempre se toman decisiones de forma compartida y por ello consideran que vale la pena exponer aportaciones porque son tomadas en cuenta. Otro grupo representado el 17% menciona que casi siempre las interrogantes en cuanto al liderazgo se cumplen. Pero existe un grupo pequeño, 8% que revela que pocas veces no se cumplen las interrogantes.

Gráfica 4: Motivación



Fuente: Elaboración propia

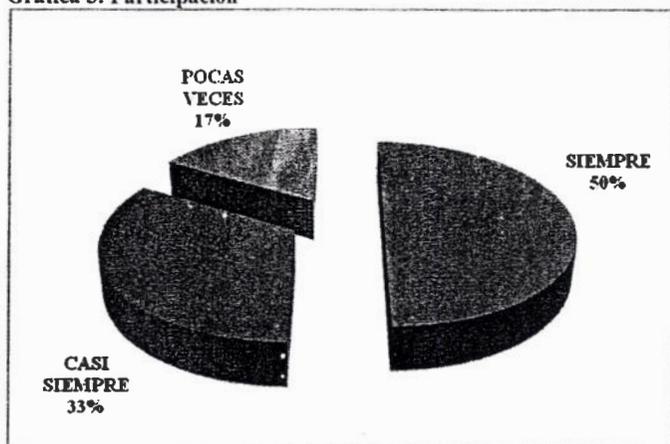
Indicador 4

Base 9 encuestados.

En relación al factor motivación, la gráfica evidencia que el 53% de los colaboradores están satisfechos con los aportes del trabajo que brinda la SAT en específico agencia tributaria Plaza Obelisco, y además indican que son tratados como seres humanos, con dignidad y respeto. Además, consideran que el trabajo siempre les ayuda a lograr los objetivos personales y que siempre se les felicita por el trabajo que desempeñan. El otro 33% indica que casi siempre existe motivación.

Asimismo, un 14% de los colaboradores mencionan que pocas veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales y no son considerados como seres humanos con dignidad y respeto. Por último indican que no se encuentran satisfechos por el aporte de trabajo que brindan.

Gráfica 5: Participación



Fuente: Elaboración propia

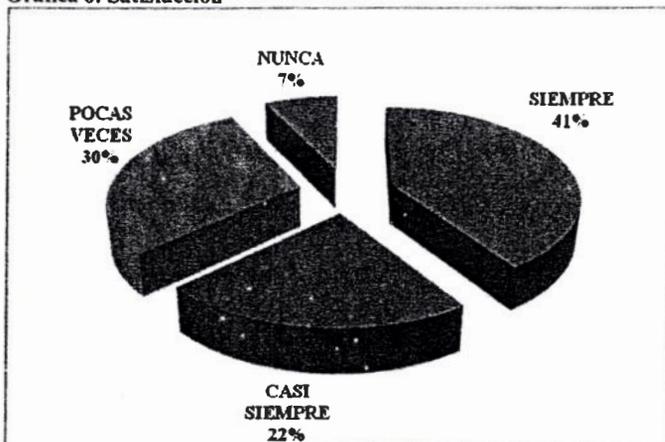
Indicador 5

Base 9 encuestados.

La gráfica anterior revela que el 50% del recurso humano de la agencia tributaria siempre tiene oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tienden a mejorarlo, y además mencionan que siempre que han presentado propuestas para renovar su trabajo, han sido tomadas en cuenta. Asimismo un 33% de los colaboradores indica que casi siempre existe participación.

Un 17% de los colaboradores manifiesta que pocas veces se tiene la oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tienden a mejorarlo. De igual manera sucede con las propuestas hechas por parte de los colaboradores.

Gráfica 6: Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

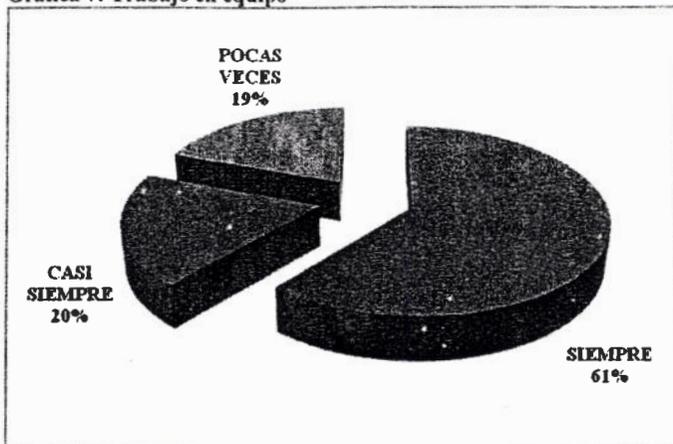
Indicador 6

Base 9 encuestados.

En la gráfica anterior se indica que el 41% de los colaboradores tienen oportunidad de desarrollarse dentro de la institución, el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo, además, indican que siempre se encuentran satisfechos porque las políticas salariales se manejan con equidad y justicia. Un 22% indica que casi siempre existe satisfacción. De acuerdo a la guía de observación el resultado indicó que existe regular satisfacción de los colaboradores al realizar sus actividades, por lo que se afirma y confirma los resultados obtenidos del indicador satisfacción.

Caso contrario sucede con el 30% de los encuestados quienes indican que pocas veces tienen oportunidad de desarrollarse dentro de la institución, que el trabajo no les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo al igual que las políticas salariales pocas veces se manejan con equidad y justicia. Otro 7% indica que nunca ha tenido satisfacción en el lugar de trabajo.

Gráfica 7: Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

Indicador 7

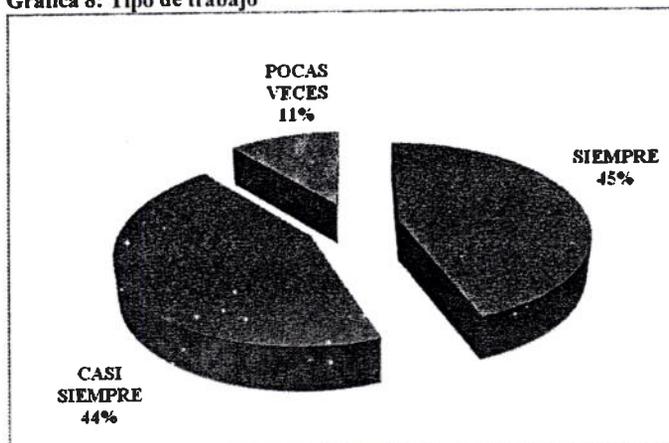
Base 9 encuestados.

Según la gráfica anterior, la mayor parte del personal el 61% indica que en la agencia tributaria Plaza Obelisco hay trabajo en equipo, existe integración de equipos de trabajo, existe una estimulación dentro del grupo a trabajar juntos, cuando se organizan existe participación de todos a la vez y por ende existe una armonía mutua entre los colaboradores. El 20% revela que casi siempre ha existido trabajo en equipo.

La minoría del personal, representado por 19% indica que pocas veces se trabaja en equipo

Indicadores de calidad de vida en el trabajo

Gráfica 8: Tipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

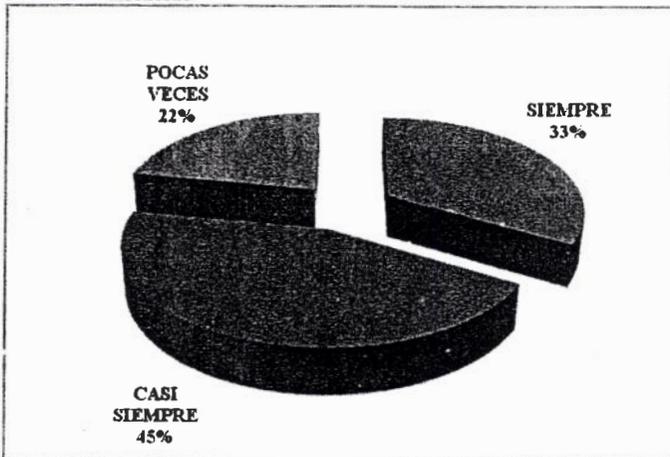
Indicador 8

Base 9 encuestados.

Al analizar la gráfica anterior, se determinó que la mayor parte del recurso humano de la agencia tributaria Plaza Obelisco, considera que su trabajo se vuelve monótono porque siempre hacen lo mismo. Un 44% indica que casi siempre su trabajo es aburrido, lo cual confirma que es necesario realizar rotación de las actividades dentro de la agencia. El resultado obtenido de la guía de observación indicó que la actitud de los colaboradores por momentos es negativa y esto hace que sea deficiente el servicio de atención, producto a que las actividades que se realizan son repetitivas y a veces se vuelvan monótonas.

Un 11% de los encuestados indican que pocas veces el trabajo es monótono.

Gráfica 9: Esfuerzo



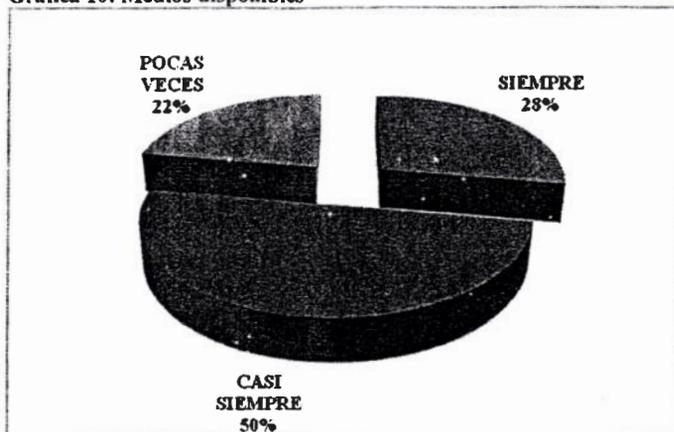
Fuente: Elaboración propia

Indicador 9
Base 9 encuestados.

Según la gráfica anterior se visualiza que un 45% de los colaboradores indicó que tienen mucho trabajo y esto hace que se cometan errores en las gestiones realizadas. Un 33% indica que siempre se tiene mucho trabajo, lo cual puede ser producto de la falta de personal y que esto provoca que se carguen más gestiones para cada colaborador. El resultado de la guía de observación del factor esfuerzo mostró que efectivamente hay presión de trabajo durante todo el día.

Por último un 22% contestó lo contrario e indican que no existe mucho trabajo.

Gráfica 10: Medios disponibles



Fuente: Elaboración propia

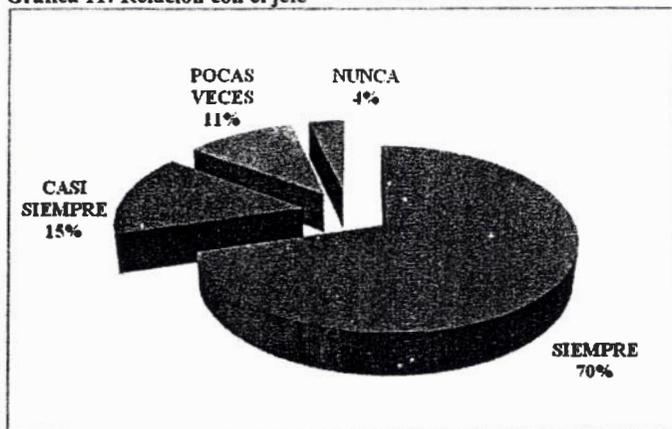
Indicador 10

Base 9 encuestados.

Según la gráfica anterior, el 50% de los colaboradores indicó que casi siempre se cuenta con el equipo y materiales para desarrollar su trabajo, lo cual permite realizar las tareas más rápidas y se disminuyen los tiempos de espera. Un 28% indica que siempre se cuenta con el equipo y materiales para el desarrollo de su trabajo.

El 22% indicó que pocas veces se cuenta con el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo.

Gráfica 11: Relación con el jefe



Fuente: Elaboración propia

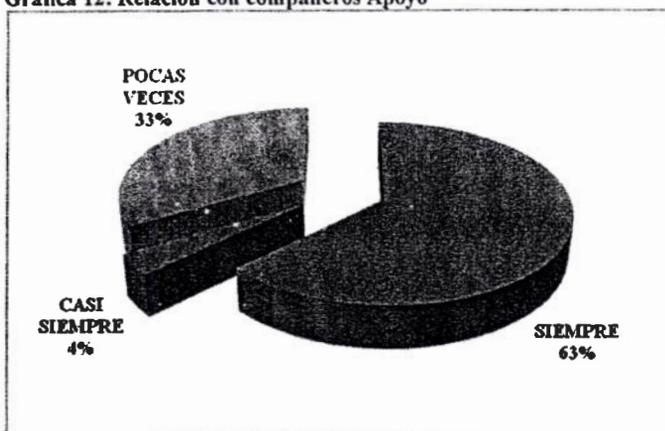
Indicador 11

Base 9 encuestados.

Según la gráfica anterior, el 70%, del personal de la agencia tributaria Plaza Obelisco, siempre recibe estímulo y apoyo del jefe, además indicaron que conoce el potencial de cada colaborador. Otro grupo representado por el 15% indicó que casi siempre existe buena relación entre jefe y colaborador.

Por aparte el 11% indicó que pocas veces existe una buena relación entre jefe y colaborador. Por último el 4% contestó que nunca ha existido una buena relación entre ambos.

Gráfica 12: Relación con compañeros Apoyo



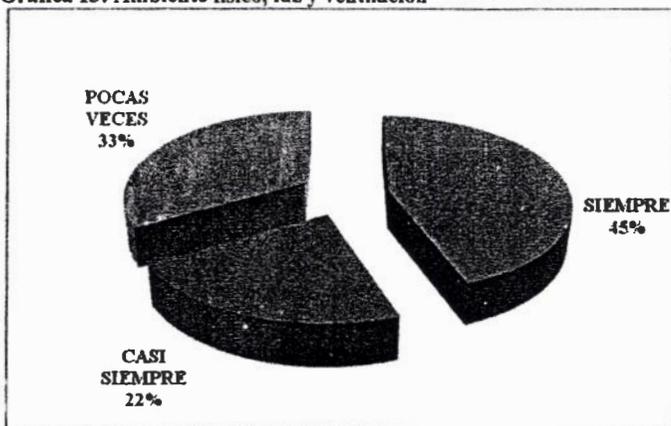
Fuente: Elaboración propia

Indicador 12
Base 9 encuestados.

Referente a la gráfica anterior, el 63% revela que recibe apoyo de sus compañeros de trabajo y además comparten sus problemas. El 4% indicó que casi siempre existe apoyo de sus compañeros. El resultado obtenido de la guía de observación indicó que se manifiesta apoyo entre los colaboradores, incluido el administrador de la agencia para solucionar problemas personales como del trabajo.

Por aparte el 33% indicó que pocas veces existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo

Gráfica 13: Ambiente físico, luz y ventilación



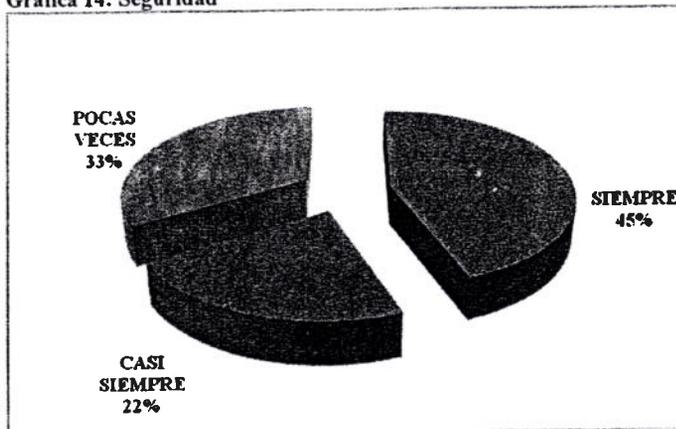
Fuente: Elaboración propia

Indicador 13
Base 9 encuestados.

Respecto a este indicador, el 45% de los colaboradores revela que existe buena ventilación e iluminación en el lugar de trabajo, así como también cuentan con el espacio necesario. Un 22% indicó que casi siempre existe buena ventilación e iluminación. Según los datos obtenidos en la guía de observación existe buena iluminación, y el espacio para realizar las actividades de los colaboradores es la adecuada. En cuanto a la ventilación es deficiente; esto, producto a que está dañado un equipo del aire acondicionado, y al no funcionar se vuelve incomodo el ambiente, a esto se agrega que el techo en que se encuentra la agencia es de lámina lo cual reduce la ventilación.

Sin embargo, un 33% indicó que pocas veces se cuenta con una buena iluminación y ventilación, esto obedece a que no es suficiente la cantidad de lámparas que están colocadas en la agencia y en cuanto a la ventilación, se debe a que está en mal estado uno de los dos aparatos del aire acondicionado, a esto se agrega que el techo en donde se encuentra la agencia sea de lámina, lo que produce un ambiente incomodo.

Gráfica 14: Seguridad



Fuente: Elaboración propia

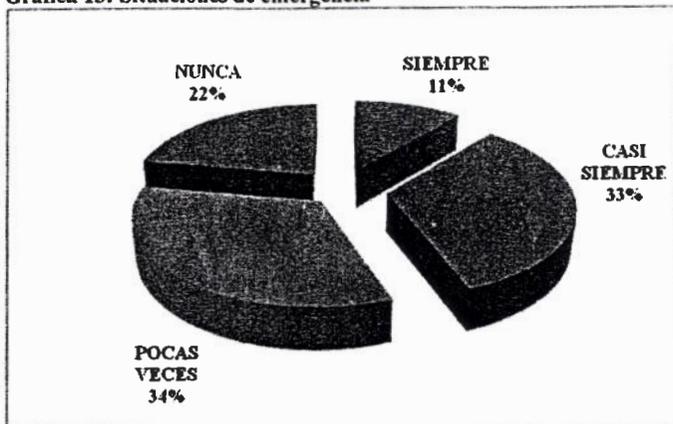
Indicador 14

Base 9 encuestados.

Al observar la gráfica anterior, se determina que el 45% de los colaboradores tienen seguridad en su lugar de trabajo, 22% indica que casi siempre. El resultado obtenido de la guía de observación revela que la seguridad es deficiente, y que el agente de seguridad es de bajo nivel educativo lo cual hace que su atención hacia los contribuyentes no sea la adecuada.

Sin embargo el 33% indican que pocas veces se tiene seguridad. Como algo relevante el agente de seguridad asignado a la agencia, cuenta sólo con estudios de tercer año básico, y esto puede ser factor determinante a que los colaboradores no se sientan seguros.

Gráfica 15: Situaciones de emergencia



Fuente: Elaboración propia

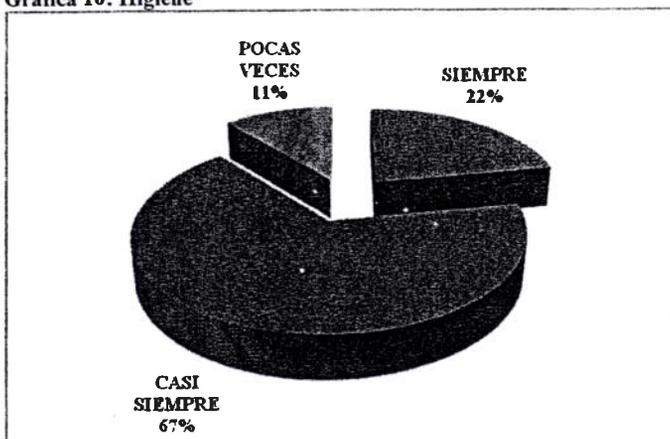
Indicador 15

Base 9 encuestados.

Se observa en la gráfica anterior que el 34% de los colaboradores indicaron que pocas veces cuentan con procedimientos para una situación de emergencia. Un 22% indica que nunca ha conocido un procedimiento, por lo que es necesario capacitar y darlo a conocer en caso de una situación de emergencia. De acuerdo a la guía de observación el resultado indica que no se conoce procedimientos para situaciones de emergencia, de igual manera no se observó extinguidor en caso de un incendio. Así mismo algo relevante es el ingreso a la agencia es reducido, lo cual pone en peligro al personal y los contribuyentes que asisten a la misma

Sin embargo el 33% indicó que casi siempre cuentan con procedimientos para una situación de emergencia y el 11% que siempre se cuenta con procedimientos para situaciones de emergencias.

Gráfica 16: Higiene



Fuente: Elaboración propia

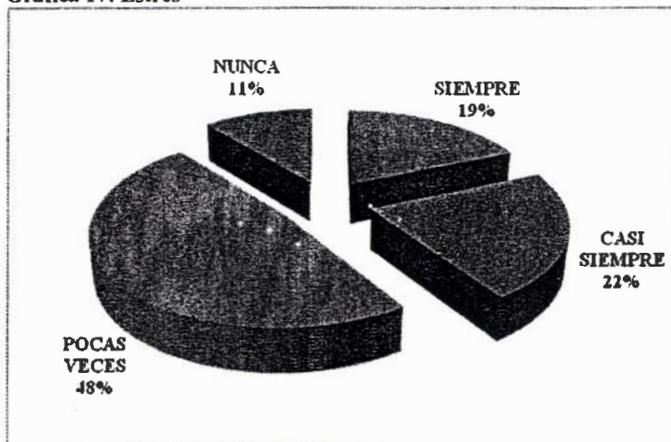
Indicador 16

Base 9 encuestados.

De acuerdo a la gráfica anterior se observa que el 67% de los colaboradores indicaron que el entorno de trabajo se mantiene limpio. El 22% explicó que siempre, por lo cual se confirma la satisfacción del colaborador en este aspecto.

Sin embargo el 11% indica que pocas veces, el entorno de trabajo se mantiene limpio.

Gráfica 17: Estrés



Fuente: Elaboración propia

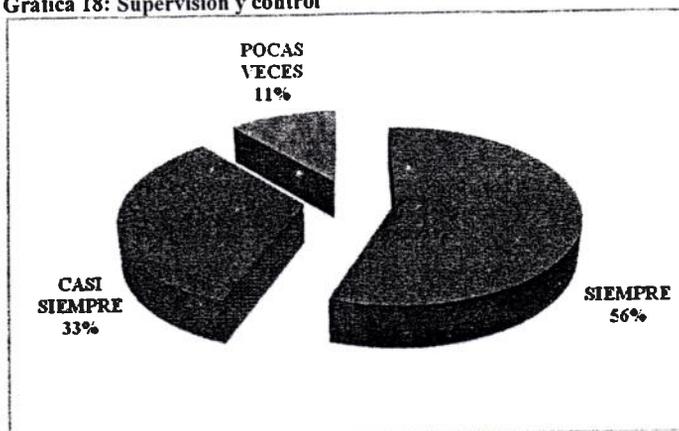
Indicador 17

Base 9 encuestados.

De acuerdo a la gráfica anterior se observa que el 48% de los colaboradores pocas veces se sienten cansados por la tensión y exceso de trabajo, tampoco han descuidado en atender a la familia por actividades relacionadas al exceso de trabajo, el 11% indica que nunca se ha sentido estresado por el exceso de trabajo y ha desentendido a la familia por actividades de trabajo. El resultado obtenido en la guía de observación con respecto al factor estrés, revela que los colaboradores no se les nota cansados.

Sin embargo el 22% indica que casi siempre se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo y que además ha descuidado a la familia con actividades excesivas laborales. El 19% indica que siempre.

Gráfica 18: Supervisión y control



Fuente: Elaboración propia

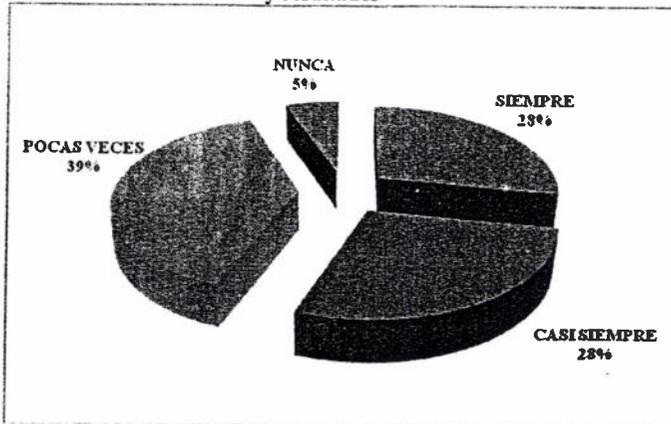
Indicador 18

Base 9 encuestados.

En relación al factor del control, el 56% de los colaboradores indican que siempre existe supervisión del jefe en el trabajo, lo que hace que exista un control y manejo de las distintas situaciones dentro de la agencia tributaria. Un 33% indica que casi siempre existe supervisión por lo que se puede definir que al existir un buen manejo de control, la agencia brinda una atención y servicio óptimo.

Un 11% menciona que pocas veces recibe supervisión o es controlado por su jefe.

Gráfica 19: Productividad y resultados



Fuente: Elaboración propia

Indicador 19
Base 9 encuestados

Respecto a este indicador, el 39% de los colaboradores revela que pocas veces tienen oportunidad de progresar en la institución, asimismo, pocas veces es reconocida a la gente más productiva, aspectos que desmotivan a los colaboradores porque consideran que no vale la pena proponerse a ser el mejor en la agencia tributaria Plaza Obelisco. Asimismo el 28% del recurso humano indicó que casi siempre se dan oportunidades de progresar en la institución, y se reconoce a la gente más productiva. De acuerdo a la guía de observación el resultado obtenido fue que existe una regular productividad de los colaboradores.

Sin embargo el 28% de los colaboradores indicó que siempre se reconoce la productividad y progreso a los colaboradores. Por último el 5% manifestó que nunca existe oportunidad de progreso y ser reconocido por ser productivo. Este porcentaje necesita de algún consejo y orientación positiva y darle a conocer lo que se espera de él y así encausarlo en el grupo de trabajo.

A continuación se presenta un cuadro que permite visualizar los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que se obtuvo en cada factor evaluado de clima organizacional en la agencia tributaria Plaza Obelisco.

Cuadro 1
Índices de satisfacción e insatisfacción laboral

Nº	Factores	Satisfechos	Insatisfechos
1	Comunicación	98 %	2 %
2	Capacitación	49 %	51 %
3	Liderazgo	92 %	8 %
4	Motivación	86 %	14 %
5	Participación	83 %	17 %
6	Satisfacción	63 %	37 %
7	Trabajo en equipo	81 %	19 %
8	Tipo de trabajo	11 %	89 %
9	Esfuerzo	22 %	78 %
10	Medios disponibles	78 %	22 %
11	Relación con el jefe	85 %	15 %
12	Relación con compañeros, apoyo	67 %	33 %
13	Ambiente físico y ventilación	67 %	33 %
14	Seguridad	67 %	33 %
15	Situaciones de emergencia	45 %	55 %
16	Higiene	89 %	11 %
17	Estrés	59 %	41 %
18	Supervisión y control	89 %	11 %
19	Productividad y resultados	56 %	44 %
Totales		1.287%	613%
Promedios (totales / 19)		68%	32%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede visualizar que el factor satisfecho (68%) muestra una tendencia positiva leve pero que debe mejorar. Por otro lado el 32 % de los colaboradores se ven insatisfechos por las diversas razones que se mostraron en las gráficas anteriores por cada factor.

Se consideró como satisfechos los aspectos positivos siempre y casi siempre, y se consideró como insatisfechos los aspectos negativos como pocas veces y nunca.

4.2 Análisis de resultados

A continuación se presenta un resumen de los datos recolectados con las distintas estrategias y mecanismos, relacionados con la información bibliográfica recopilada para proceder a su interpretación y análisis.

En cuanto a la comunicación existente en la agencia tributaria, se constató mediante el índice de satisfacción que el 98% de los colaboradores tienen siempre una buena comunicación.

Según Chiavenato (2005) es el intercambio de información entre personas. Y de acuerdo a esta definición se interpreta que la comunicación de información entre el grupo de colaboradores de la agencia tributaria es siempre. Con relación a que el jefe explica claramente las tareas asignadas, escucha los problemas de cada colaborador, existe retroalimentación por parte del jefe y por último al realizar una actividad laboral fuera del tiempo normal, se le avisa con anticipación al colaborador.

De acuerdo con Chiavenato (2002) la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

De acuerdo a la información obtenida se pudo establecer que existe deficiencia por parte de los colaboradores de la agencia tributaria, según el índice de insatisfacción es del 51%, y al relacionarlo con la definición de Chiavenato, se ve que el proceso educativo a corto plazo, y organizado, que sirve para desarrollar el recurso humano no se está aplicando en la agencia tributaria Plaza Obelisco. Y esto implica que el servicio sea deficiente.

El liderazgo también es un factor muy importante dentro de las organizaciones ya que según Robbins (2004) establece que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas. En consecuencia el

liderazgo debe propiciar actividades de integridad y participación de los miembros de la organización, que satisfagan las necesidades de los mismos.

En la agencia tributaria Plaza Obelisco, se encontraron resultados satisfactorios en cuanto a los aspectos de dirección, estímulo de la excelencia, de trabajo en equipo y solución de conflictos de acuerdo al recurso humano en el tema de liderazgo como lo muestra la gráfica 4 y un índice de satisfacción del 92%. Por lo que se concluye que es un nivel óptimo de liderazgo que prevalece en la agencia tributaria.

La motivación del recurso humano es un factor importante del clima organizacional, que permite la efectividad de las organizaciones, según Robbins (2004) es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al mismo es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. El autor comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezcosos.

Al igual que en los anteriores factores, los resultados son satisfactorios como lo muestra la gráfica 5, un índice de satisfacción del 86%, por lo que al interpretar su análisis con la teoría, existen razones para realizar bien las tareas de los colaboradores en la agencia tributaria, ya que es reconocido el esfuerzo, la capacidad, el interés, y es retribuido mediante el apoyo constante a algunas necesidad individuales y grupales de los colaboradores. Por lo que el nivel de motivación es aceptable y que se puede lograr llegar a un nivel óptimo.

De acuerdo a la información recopilada y reflejada en la gráfica 6, en donde se trata el tema de participación, se puede indicar que esta percibida por parte de los colaboradores de la agencia tributaria como más que aceptable. De acuerdo a los datos obtenidos existe un índice de satisfacción de 83% de participación de los colaboradores. Según Robbins (2004) es el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para

realizar las tareas asignadas. La participación de los colaboradores en la agencia tributaria para realizar las distintas actividades es de satisfacción.

Otro factor es la satisfacción, y según Robbins (2004) lo define como el sentimiento de placer y contento, por haber dado cumplimiento a una necesidad o gusto. Así como también es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.

En la Agencia tributaria Plaza Obelisco, el índice de satisfacción que se obtuvo mediante la información recabada fue de 63% trabajadores satisfechos, y al relacionar estos resultados con lo que define el autor se interpreta que no existe una motivación para realizar las actividades cotidianas, entre otros objetivos personales, mejoras salariales, ser reconocido como buen empleado. Por lo que es necesario utilizar mecanismos o estrategias que mejoren la satisfacción al realizar cada uno sus tareas cotidianas.

Chiavenato (2004) define como actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes en una organización. De igual manera el trabajo en equipo busca alcanzar resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos equipos de trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaja.

De acuerdo a la información obtenida el índice fue el 81% de satisfacción, lo cual se demuestra que existe trabajo en equipo dentro del grupo de colaboradores de agencia tributaria Plaza Obelisco. Y esto se debe a que el grupo ha asimilado lo que el jefe de la agencia espera de ellos. Entre otros podemos mencionar: participación, creatividad, calidad, productividad, etc. Se concluye como positivo el nivel de trabajo en equipo que predomina.

La calidad de vida en el trabajo se define como una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del colaborador, así como la eficiencia empresarial. El cual permite una mayor productividad hacia los objetivos de la organización.

De acuerdo a los datos obtenidos el índice de insatisfacción con relación a este indicador de calidad de vida fue de 89% y se refiere a que se vuelve monótono (aburrido y repetitivo). Lo que hace que el colaborador pierda eficiencia en determinadas actividades diarias de trabajo.

Si se relaciona con la definición, se puede ver que es importante realizar actividades diferentes como por ejemplo: rotación de personal. Y para concluir con este análisis se indica que el indicador es de insatisfacción.

Por aparte el indicador esfuerzo también es de insatisfacción con un índice de 78%. Y por otra parte los medios disponibles el índice es de satisfacción con 78%.

La relación con el jefe en la agencia tributaria Plaza Obelisco es satisfactoria, tal como lo demuestra el índice de satisfacción 85%. Lo que indica que existe una buena comunicación entre el colaborador y el jefe.

El índice obtenido en el indicador que mide la relación entre compañeros de agencia, fue de 67%, lo que indica que debe mejorar la participación de cada uno, generando confianza entre ellos. Algunos de los factores que afectan la relación entre compañeros es el cambio constante de trabajadores entre las demás agencias tributarias y otras dependencias de SAT.

El ambiente físico y ventilación de acuerdo a la información obtenida indica que el índice de satisfacción es de 67%, producto de algunos factores importantes, como lo es: uno de los dos equipos de aire acondicionado está dañado, y el techo es de lámina.

De acuerdo a los datos recabados el factor seguridad en la agencia tributaria es el 67%, de satisfacción, lo que permite identificar que los colaboradores no se sienten seguros con el agente de seguridad

Otro indicador de calidad de vida importante es la situación de emergencia, el índice de satisfacción fue de 45% lo cual permite analizar que la totalidad de los colaboradores ignoran cualquier procedimiento al momento de una situación de emergencia o una catástrofe natural.

El indicador de calidad de vida, higiene obtuvo un índice de satisfacción de 89%, lo cual indica que la agencia tributaria se mantiene limpia en todos sus ambientes.

El estrés que se genera en los colaboradores de la agencia tributaria es para tomarlo en cuenta y escuchar algunas opciones para disminuir la presión de trabajo, ya que el índice de satisfacción fue de 59%. Algunas opciones para disminuir el estrés tener completo el equipo de trabajo a modo que no se cargue trabajo cuando falta personal.

En cuanto a la supervisión el índice (89%) indica que existe control y supervisión por parte del jefe hacia los colaboradores, lo que permite tener bajo control la agencia tributaria. Se concluye que el índice es positivo.

La productividad y resultados, de acuerdo a los datos obtenidos el índice de satisfacción es del 56% lo que indica que no existe motivación, satisfacción y participación en realizar las actividades porque no es reconocida la persona que lo haga, o realice un valor agregado a su trabajo.

Capítulo 5

5. Conclusiones

Después de haber realizado la investigación de clima organizacional en la agencia tributaria Plaza Obelisco se llega a las siguientes conclusiones:

1. El instrumento permite establecer que el recurso humano de la agencia tributaria Plaza Obelisco, percibe que el clima organizacional cumple con sus expectativas asignándole un grado de satisfacción, a los factores: Comunicación, liderazgo, motivación, participación, trabajo en equipo, relación con el jefe, higiene, supervisión y control.
2. Por medio de los resultados obtenidos se logró identificar que, los colaboradores de la agencia tributaria determinaron que los siguientes factores no cumplen con las expectativas asignándole un grado de insatisfacción: capacitación, satisfacción personal y laboral, trabajo monótono, exceso de trabajo, relación entre compañeros, ambiente físico y ventilación, seguridad, situaciones de emergencia, estrés y por último productividad y resultados.
3. Existe el deseo del recurso humano en cuanto a los factores con grado de insatisfacción sean atendidos y se les de seguimiento a proyectos como capacitación, trabajos monótonos, ambiente físico entre otros.
4. Se concluye que al analizar los índices de satisfacción e insatisfacción respectivamente, es necesario mejorar el clima organizacional, lo cual permitirá cumplir con los objetivos establecidos y además optimizar el servicio brindado en la agencia tributaria.

Capítulo 6

6. Propuesta

6.1 Presentación

La presente propuesta es una herramienta administrativa, que contiene estrategias que permitirán mejorar el clima organizacional en la agencia tributaria Plaza Obelisco, con el objetivo optimizar la atención en el servicio prestado a los contribuyentes de manera eficaz y eficiente.

La propuesta se elaboró con base a los 19 factores evaluados en la agencia tributaria, 6 presentaron un índice de insatisfacción elevados. Así mismo se hizo la relación juntamente con la guía de observación, Sin dejar a un lado los otros indicadores, ya que es necesario realizar algunas propuestas para que el índice de satisfacción por parte de los colaboradores sea el óptimo a alcanzar.

6.2 Justificación

El recurso más importante en una organización ó institución, es el humano y por lo mismo, se debe prestar mayor atención a las necesidades y requerimientos que ellos deseen. Atendiendo lo antes descrito permite lograr el alcance de los objetivos institucionales lo cual crea una satisfacción para el colaborador de forma individual como en grupo.

Es por ello que de acuerdo a los aspectos de insatisfacción obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional se enumeran propuestas, que permitan mejorar el clima organizacional.

6.3 Objetivo general

Proponer alternativas y sugerencias necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada y que permita alcanzar un nivel optimo de calidad de servicio en agencia tributaria Plaza Obelisco.

Factor: Capacitación**Objetivo:**

Fortalecer el recurso humano en el área de conocimiento

Propuesta:

Elaborar un plan de capacitación en el cual se incluya temas relacionados al área fiscal, como por ejemplo: Leyes tributarias y su aplicación, procesos de gestión normados, atención al cliente, entre otros.

¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
<p>Contactar al departamento de capacitación</p> <p>Establecer costos</p>	<p>Humanos</p> <p>Financieros</p> <p>Materiales tecnológicos</p>	Del 01 al 31 de julio	Departamento de capacitación	9,000.00

Factor: Tipo de trabajo**Objetivo:**

Que el colaborador al realizar sus actividades sea proactivo, dejando por un lado las tareas repetitivas y aburridas.

Propuesta:

1. Proponer la rotación de los colaboradores en las ventanillas, a fin de que cada día un colaborador realice actividades distintas.
2. Asignar tareas específicas por parte del jefe, con el fin de cambiar totalmente de las actividades que se realizan diariamente

¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
<p>Rotación de los colaboradores en las ventanillas.</p> <p>Asignar tareas específicas de acuerdo a análisis de puestos</p>	Humanos	Del 1 de abril al 30 de junio	Administrador de la agencia tributaria	Sin costo

Factor: Esfuerzo**Objetivo:**

Que exista una distribución equitativa para cada colaborador y disminuir el exceso de tareas realizadas diariamente por empleado.

Propuesta:

1. Que se disponga siempre del personal en su totalidad
2. Que se realice una actividad de aptitudes y habilidades por cada colaborador y medir si están en condiciones de prestar el servicio rápido y eficiente en la agencia tributaria
3. Sugerir al jefe de la agencia el apoyo a los colaboradores en horarios que se incrementa la cantidad de contribuyentes
4. Proponer un receso de 10 a 15 minutos por la mañana y por la tarde para cada colaborador.

¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
Establecer la disponibilidad de personal	Humanos	Del uno de julio al 31 de diciembre	Departamento de Recursos Humanos	27,900.00
Realizar evaluación de habilidades y destrezas de los colaboradores	Financieros			
Apoyar a los colaboradores en horarios que se incrementa la cantidad de contribuyentes	Materiales Tecnológicos			
Establecer horarios de descanso				

Factor: Seguridad**Objetivo:**

Brindar al empleado de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.

Propuesta:

1. Proponer que se contrate una empresa de seguridad privada especializada con personal capacitado, y con un nivel académico como mínimo graduado a nivel diversificado y que son necesarios para realizar su función en la agencia tributaria.

2. Que se evalúe si es necesario un solo guardia para resguardar la seguridad dentro de la agencia tributaria.

¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
Que se evalúe si es necesario un solo guardia para resguardar la seguridad dentro de la agencia tributaria	Humanos Financieros	Del 1 de abril al 31 de diciembre	Departamento de Recursos Humanos	20,700.00

Factor: Situaciones de emergencia

Objetivo:

Capacitar e informar a los colaboradores de los procedimientos a seguir en caso de una emergencia, como siniestros o catástrofe natural.

Propuesta:

1. Que se contrate a una empresa profesional en el ramo, sobre el uso y procedimientos para situaciones de emergencias.
2. Realizar actividades en donde se practique el uso del extinguidor.
3. Proponer que se realicen simulacros por emergencias.

¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
Capacitación a el personal de la agencia tributaria	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Abril a Junio	Departamento de Recursos Humanos	3,000.00

Factor: Estrés

Objetivo:

Evitar el exceso de trabajo, reduciendo el esfuerzo físico y mental del colaborador, manteniendo la productividad.

Propuesta:

1. Definir claramente los papeles y responsabilidades de los colaboradores

2. Proponer que se le de oportunidades a los colaboradores de participar en las decisiones y acciones afectando sus tareas diarias.
3. Que se conozca donde están los problemas y las condiciones estresantes de trabajo.
4. Evaluar las percepciones del colaborador sobre las condiciones de trabajo.

¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
Evaluar a cada colaborador de inmediato su situación actual de percepción con relación a sus atribuciones en el trabajo	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Del 1 de julio al 30 de septiembre	Departamento de Recursos Humanos	9,000.00

Factor: Productividad y resultados

Objetivo:

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a corto y largo plazo que la institución posee en base a productividad y resultados.

Propuesta:

1. Que se le informe al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
2. Tomar en cuenta los resultados positivos obtenidos por los colaboradores en actividades de trabajo, con el fin de poder optar a una jefatura en el futuro
3. Reconocer al colaborador que sea productivo y con éxito, y proponer tenga una carrera laboral en la institución

¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Costo?
Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable	
Tomar en cuenta lo productivo en la realización de las actividades de cada colaborador así como los resultados obtenidos de los mismo, para que exista la propuesta de ascenso dentro de la institución	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Del 1 de julio al 31 de diciembre	Departamento de Recursos Humanos	Sin costo

Bibliografía

- Chiavenato I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.) Colombia; Editorial, McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (8ª. ed.) México; Editorial Thompson.
- Harold K. y Heinz W. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. (11ª. ed.) México; Editorial McGraw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª. ed.) México; Editorial McGraw Hill.
- Keith D. y John N. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª. ed.) México; Editorial McGraw Hill.
- Lourdes M. (2006). *Fundamentos de Administración*. (7ª. ed.) México; Editorial Trillas.
- Martínez R. (2002). *El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. (3ª. ed.) México; Editorial Prentice Hall.
- Stephen R. (2005). *Administración*. (6ª. ed.) México; Editorial Prentice Hall.
- Stephen R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (8ª. ed.) México; Editorial Prentice Hall.
- Socorro O. (2006). *Administración*. (3a. ed.) México; Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Questionario, Clima Organizacional en la Agencia Tributaria Plaza Obelisco de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT

- El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permita mejorar el clima de trabajo en la organización.
- Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas.**
- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es la siguiente:

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas Veces
- Nunca

1. Comunicación

Cuando un jefe le asigna las tareas, ¿se las explica claramente?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe, ¿lo escucha?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Sabe usted exactamente lo que se espera de su trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Tiene usted retroalimentación de su jefe?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

Si tienen que trabajar horas extra, ¿le avisan con anticipación?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

2. Capacitación

¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Cuento con el respaldo y apoyo de mi jefe para asistir a cursos?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿En mi grupo de trabajo se reconoce a la persona mas capacitada?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Los cursos y seminarios son impartidos con la oportunidad requerida?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

3. Liderazgo

Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿le es reconocido por su jefe el aporte?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

En su equipo de trabajo, ¿se toman las decisiones de forma compartida?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Puedo decirle con libertad a mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

4. Motivación

¿Su trabajo le ayuda a lograr sus objetivos personales?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿La organización lo/la considera como ser humano, con dignidad y respeto?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Está satisfecho con los aportes de su trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

5. *Participación*

¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

Quando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

6. *Satisfacción*

¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

Considera usted que en esta organización ¿el que aporta resultados tiene mayor oportunidad de progresar?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

7. *Trabajo en equipo*

¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

Quando se organizan actividades en su departamento, ¿usted participa?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Le gusta trabajar en grupos?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

Indicadores de Calidad de Vida en el Trabajo

Trabajo

8. *Tipo de Trabajo*

¿Su trabajo es monótono?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

9. Esfuerzo

¿Cree que tiene mucho trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

10. Medios Disponibles

¿Cuenta con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

¿Cuenta con materiales para desarrollar su trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

11. Relación con el Jefe

Quando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

Relación con compañeros

12. Apoyo

¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

¿Comparte sus problemas con sus compañeros?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

13. Estado de relación

¿Hay compañerismo en su trabajo?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

¿Cree usted que sus compañeros de trabajo lo aprecian?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

Ambiente físico

14. Luz, ventilación

¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Cree que tiene buena iluminación su lugar de trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Cree que tiene un espacio adecuado para desarrollar su trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

15. Seguridad

¿Tiene seguridad en su lugar de trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

16. Situaciones de emergencia

¿Cuenta la institución con procedimientos para una situación de emergencia, como un siniestro o una catástrofe natural?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

17. Higiene

¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

18. Stress

¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades por exceso de trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

El esfuerzo que hace en su trabajo, ¿se toma en cuenta?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

19. Control

¿Su jefe le supervisa el trabajo?

() Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca

20. Productividad y resultados

¿En la organización quien obtiene resultados, tiene mayor oportunidad de progresar?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

¿En esta institución la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?

Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca

Anexo 2

Guía de Observación, Clima Organizacional en la Agencia Tributaria Plaza Obelisco de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT

Indicadores a evaluar:

- ✓ Comunicación en el grupo de trabajo para realizar las distintas actividades.
- ✓ Los colaboradores están capacitados para responder a las consultas y dudas hechas por los contribuyentes.
- ✓ Existe liderazgo en la agencia tributaria.
- ✓ Motivación al realizar las actividades cotidianas.
- ✓ Participación de los colaboradores al realizar diferentes actividades en la agencia tributaria.
- ✓ Satisfacción en términos generales al realizar sus actividades cotidianas.
- ✓ Equipo de trabajo para solucionar problemas y participación de todos.
- ✓ Actitud negativa o positiva de los colaboradores para realizar sus actividades.
- ✓ Existe exceso de trabajo.
- ✓ Equipo, materiales y útiles para realizar su trabajo.
- ✓ Armonía entre el colaborador y el jefe de la agencia.
- ✓ Apoyo entre los colaboradores, incluido el administrador de la agencia para solucionar problemas de trabajo como personales.
- ✓ Existe compañerismo y aprecio entre los colaboradores.
- ✓ Existe una buena iluminación, y el espacio para realizar las actividades de los colaboradores es la adecuada.
- ✓ La seguridad brindada por el agente de seguridad.
- ✓ Existe señalización adecuada para situaciones de emergencia.
- ✓ Orden y limpieza de la agencia.
- ✓ Los colaboradores se notan cansados y su esfuerzo es tomado en cuenta.
- ✓ Control del jefe de la agencia hacia los colaboradores con relación al horario de ingreso, salida, almuerzo, rotación de los mismos en ventanillas, documentación en los lugares de trabajo.
- ✓ Productividad de los colaboradores.