

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Implementación de un plan de capacitaciones para mejorar la  
calidad en el servicio en una agencia tributaria**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Myrna Elizabeth Pérez Abadillo

Guatemala, noviembre 2015

**Implementación de un plan de capacitaciones para mejorar la  
calidad en el servicio en una agencia tributaria**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Myrna Elizabeth Pérez Abadillo

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (**Asesor**)

Lic. Federico Robles de la Roca (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2015

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

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

**M. Sc. Beatriz Aldana**

Examinador

**Licda. Evelyn Paola Arroyo**

Examinador

**M. Sc. Elio Núñez Aguilar**

Examinador

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**

Asesora

**Lic. Federico Robles**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0053-2015-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 01 DE SEPTIEMBRE DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Marroquín, tutor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA AGENCIA TRIBUTARIA”. Presentada por la estudiante Myrna Elizabeth Pérez Abadillo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01682 de fecha 28 de febrero del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

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

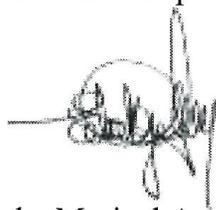
Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 10,728

Guatemala, 29 de agosto 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA AGENCIA TRIBUTARIA”**, presentada por el estudiante: **Myrna Elizabeth Pérez Abadillo**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Asesora

Guatemala, 02 de enero de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CAPACITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA AGENCIA TRIBUTARIA”**, presentado por la estudiante: Myrna Elizabeth Pérez Abadillo, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
Lic. Federico Róbles de la Roca  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1783.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Pérez Abadillo, Myrna Elizabeth** con número de carné 201400074 aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día veintiocho de febrero del año dos mil quince.

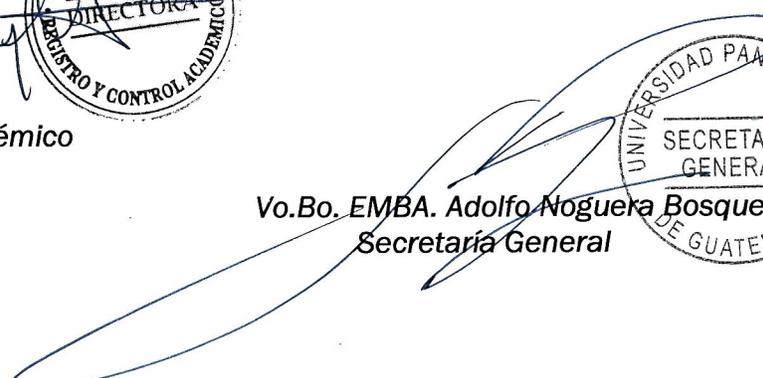
Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de octubre del año dos mil quince.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Luis Alberto Mendoza  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Agradezco a Dios por brindarme sabiduría, bendiciones y fortalezas para alcanzar mis metas.
- A mis padres:** Irene Abadillo y Carlos Pérez, agradecimiento por forjar espíritu de lucha, triunfo y superación personal.
- A mi esposo:** Mario René, por su cariño, comprensión y apoyo incondicional.
- A mis hijas:** Adriana Elizabeth y Astrid Alina, por brindarme inspiración y motivación a superarme cada día.
- A mis hermanos (as):** Agradecimiento por todo el apoyo y cariño que me han brindado en toda mi vida.
- A la Universidad:** Por brindarme formación educativa y permitir terminar este proyecto.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>iii</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	<b>13</b>
2.1 Marco Teórico	13
<b>Capítulo 3</b>	<b>34</b>
3.1 Planteamiento del problema	34
3.2 Objetivos	34
Objetivo General	34
Objetivos Específicos	35
3.3 Alcances y límites	35
3.4 Metodología aplicada	35
3.4.1 Sujetos	35
3.4.2 Instrumentos	37
3.4.3 Procedimientos	37
<b>Capítulo 4</b>	<b>39</b>
4.1 Presentación de resultados	39
<b>Capítulo 5</b>	<b>56</b>
5.1 Análisis e interpretación de resultados	56
<b>Conclusiones</b>	<b>60</b>
<b>Propuesta</b>	<b>61</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>83</b>
<b>Anexos</b>	<b>85</b>

## Lista de Ilustraciones

No. 1 Figura1: Organigrama de la Superintendencia de Administración Tributaria	8
No. 2 Figura 2: Organigrama de la Agencia Tributaria	9
No. 3 Tabla 1 Esquema: FODA de la Administración tributaria	11
No. 4 Tabla 2: Diagrama de Gantt del procedimiento P.E.D	38
No. 5 Tabla 3: Matriz de sentido	40
No. 6 Gráfica 1: Tipo de servicio que ofrece la agencia	44
No. 7 Gráfica 2: Aspectos desagradables a contribuyentes que visitan la agencia	44
No. 8 Gráfica 3: Servicio del colaborador que atiende en ventanilla	45
No. 9 Gráfica 4: Calificación de procedimientos para la realización de trámites tributarios	45
No. 10 Gráfica 5: Aspectos que les agradan a contribuyentes cuando visitan la agencia	46
No. 11 Gráfica 6: Calificación de información requerida cuando los contribuyentes realizan gestiones tributarias	46
No. 12 Gráfica 7: Calificación de las gestiones en el área de cobranza administrativa	47
No. 13 Gráfica 8: Calificación las gestiones en el área del registro tributario unificado	47
No. 14 Gráfica 9: Calificación de las instalaciones de la agencia para brindar el servicio que los contribuyentes requieren	48
No. 15 Gráfica 10: Evaluación del personal que atiende en las ventanillas	48
No. 16 Gráfica 11: Evaluación de la imagen de la agencia	49
No. 17 Gráfica 12: Medición de satisfacción del servicio que se brinda en la agencia	49
No. 18 Gráfica 13: Frecuencia en la cual se capacita al personal	50
No. 19 Gráfica 14: Tipos de capacitación que se le da al personal operativo	50
No. 20 Gráfica 15: Necesidad de capacitar al personal en su área de trabajo	51
No. 21 Gráfica 16: Calificación de las capacitaciones que han recibido en el área de trabajo	51
No. 22 Gráfica 17: Calificación de la comunicación con el jefe	52
No. 23 Gráfica 18: Definición de la comunicación en el área de trabajo	52
No. 24 Gráfica 19: Existencia de la comunicación entre el jefe y colaborador	53
No. 25 Gráfica 20: Medios que se utilizan para comunicarse en la agencia	53

No. 26 Gráfica 21: Información de los cambios de leyes fiscales	54
No. 27 Gráfica 22: Resultados obtenidos en la atención de contribuyentes	54
No. 28 Gráfica 23: Facilitadores para que informen todos los cambios de las leyes fiscales	55
No. 29 Gráfica 24: Actualización de las normativas vigentes	55
No. 30 Tabla 3 Capacitación para mejorar la calidad en el servicio en una agencia tributaria	63
No. 31 Tabla 4: Presupuesto de capacitación para la mejora de procesos y atención en la agencia	67
No. 32 Tabla 5: Formato de cuestionario para medir el servicio a contribuyentes	69
No. 33 Tabla 6: Capacitación de leyes fiscales y normativas para colaboradores de la agencia	70
No. 34 Tabla 7: Capacitación de motivación y comunicación para colaboradores de la agencia	73
No. 35 Tabla 8: Formato de boleta de quejas y sugerencias	78
No. 36 Tabla 9: Formato del procedimiento de quejas de la agencia	79
No. 37 Flujograma del procedimiento de quejas de la agencia	80
No. 38 Tabla 10: Cronograma de actividades 2015	81
No. 39 Tabla 11: Presupuesto total para las capacitaciones 2015	82

## **Resumen**

Evaluar la satisfacción del cliente en la gestión estatal y empresarial constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de una institución, esto ayuda a crear una cultura de mejora continua de las gestiones que se realicen en la misma.

En el capítulo uno se refiere a la formación histórica de la superintendencia de administración tributaria, sus antecedentes, sus valores, su misión, visión y objetivos generales y específicos, además describe todas las intendencias y gerencias de las cuales está formada y la estructura de la agencia tributaria. Se detalla el FODA, para la institución que ha brindado fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, tanto de la agencia como de la organización en general. Se detalla la estructura jerárquica de toda la estructura administrativa de todas las dependencias.

Se definió en el capítulo dos el marco teórico que proporcionó las teorías y conceptos básicos en cuanto a la satisfacción de lo que se refiere a la prestación de un excelente servicio al cliente ya que fueron necesarias para sustentar, formular y desarrollar la práctica empresarial dirigida.

En el desarrollo del capítulo tres se realiza el planteamiento del problema, se fórmula la pregunta de investigación, se fijan los objetivos de la investigación, general y específicos, el tipo de investigación fue de tipo descriptiva cualitativa en un nivel detallado de los sujetos, a los cuales fueron entrevistados y encuestados, además se ha determinado el cálculo del tamaño de la muestra, y la aplicación de los instrumentos utilizados.

Se demuestra en el capítulo cuatro los resultados de la matriz sentido, determina que la agencia brinda un buen servicio pero se necesita mejorar y que se brinda con calidad pero se tiene que implementar un plan de capacitaciones para que el mismo de satisfacción a los contribuyentes que realizan sus gestiones tributarias ya que el capital humano es de suma importancia para orientar, asesorar y atender a los mismos. Así mismo la comunicación entre jefes y colaboradores debe ser más constante para estar de mutuo acuerdo en la información que se brinde, y que el administrador de la agencia debe promover la motivación a todo el personal operativo que labora

en la agencia para que ellos tengan una actitud positiva cuando atiendan a los contribuyentes, ya que es la mayor satisfacción laboral en el desempeño de las actividades diarias mostrando eficiencia en el servicio y dar una buena imagen de la agencia para todos los que visiten la agencia. Y los resultados de los cuestionarios dirigidos a contribuyentes y al personal que brinda el servicio del área operativa.

Se describe en el capítulo cinco el análisis e interpretación de los resultados y establece las conclusiones que la institución debería considerar ya que se confrontó con los resultados obtenidos en el trabajo de campo con base a los conceptos relevantes del marco teórico.

El análisis e interpretación de los resultados son descritos en el capítulo cinco, en donde se reflexionó en base a los conceptos relevantes del marco teórico y se confrontó con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

En los últimos apartados se presentan las conclusiones derivadas de los hallazgos de la investigación, así como los anexos y las referencias consultadas para elaboración del marco teórico. Finalmente se propone una solución a la problemática encontrada que consiste en la implementación de un sistema de evaluación de calidad en el servicio y un plan de capacitación para mejorar la atención y servicio al cliente y dar seguimiento de atención a todas las quejas que se presentan de los contribuyentes en la agencia.

## **Introducción**

La Superintendencia de Administración Tributaria 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 y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, que vela por el respeto del cumplimiento de las leyes y por los derechos del contribuyente. Define su propio plan anual de trabajo (POA), el que sirve de base para la formulación del presupuesto necesario para ejecutarlo, el cual se basa en la proyección de la recaudación anual de ingresos que se esperan percibir, según las necesidades del presupuesto general de ingresos y gastos del Estado de Guatemala, sobre esa estimación se calcula el 2% que recibe del gobierno central, constituye el 85% aproximadamente de su presupuesto y el 15% restante lo forman ingresos propios o privativos y otros que ingresan directamente a las cuentas de la institución.

En el área de promoción de Cultura Tributaria la Superintendencia de Administración Tributaria comprende las acciones realizadas en asociación con otras entidades públicas, privadas, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales, las actividades en centros escolares y eventos públicos, el programa de Lotería Tributaria, los Festivales de Cultura Ciudadana “Juntos Podemos Más”, el impulso de la Cultura Aduanera y el desarrollo del proyecto Municipio Cabal, entre otros.

La Superintendencia de Administración Tributaria, está enfocada a tomar un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país, dentro del que se contempla la creación de un ente administrador del sistema de recaudación, fiscalización y aduanero, que en forma técnica, profesional y moderna, responda a las necesidades de desarrollo del país cuyas funciones son: Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y tributos que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado con excepción de los que por ley administran y recaudan las municipalidades, administrar el sistema aduanero de la

República de conformidad con la ley. Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo.

Por lo que la Intendencia de recaudación y Gestión a través de la Gerencia Regional Central y la División de Recaudación y Gestión, por medio de las agencias tributarias ubicadas en diferentes zonas de la ciudad, que son sucursales de la Administración Tributaria encargadas para la captación de tributos y prestar servicios de atención y orientación a todos los contribuyentes que las visitan. En la agencia tributaria zona 9, existe la problemática de la falta de atención y calidad en el servicio, por lo que los contribuyentes han calificado negativamente el desempeño de los colaboradores que atienden en la agencia tributaria, ya que esto contribuye a quejas constantes en la atención, orientación y asesoría en el servicio que se presta, y esta investigación invita a analizar la problemática que existe en las fallas más comunes de atención.

Ya que el objetivo de este estudio es dar a conocer la situación actual de la agencia tributaria, en los cuales los técnicos en gestión y operación que laboran en la misma, pueden mejorar en su desempeño diario, ya que la propuesta tiene como objetivo aportar la implementación de capacitaciones de calidad y mejora continua en lo que se refiera a orientar, asesorar, y atender a todos los contribuyentes que visiten la agencia para que realicen sus trámites como los más frecuentes y brindar un buen servicio.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La Superintendencia de Administración Tributaria, fue creada con fundamento en los artículos 171 literal a), 134 literal e), y 237 de la Constitución Política de la República, y por considerarse de urgencia reformar estructuralmente la administración tributaria, el 12 de enero de 1998, el Congreso de la República promulgó el Decreto 1-98.

En este decreto se establece que la SAT asumirá las funciones, atribuciones y competencias y responsabilidades que tenían asignadas la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Aduanas, así como las acciones de fiscalización tributaria que ejercía la Superintendencia de Bancos.

En el cumplimiento a lo que establece el artículo 6 y en ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 7, literal f), ambos del Decreto 1-98 del Congreso de la República el 14 de octubre de 1998 se publicó el Reglamento Interno de la SAT (Acuerdo número 2-98 del Directorio), en el cual estableció y desarrolló la estructura de la organización interna de la institución, indicando las Dependencias Administrativas a las que competía conocer las solicitudes y sustanciar los procedimientos que establecen en el Código Tributario y demás leyes de la materia.

Por lo que el 26 de marzo del 2007, el Directorio aprueba el nuevo Reglamento Interno de la SAT a través del Acuerdo de Directorio 007-2007, el cual define las competencias, funciones y responsabilidades de las figuras organizativas de primer nivel de la SAT, así como los niveles de autoridad y líneas de mando. Adicionalmente, establece las normas de estructura que regulan la creación de los órganos, dependencias administrativas y comités de SAT y a su vez ordenan el crecimiento de estas, reduciendo los tramos de control y fortaleciendo los principios de coordinación y eficiencia.

Se deroga el Acuerdo del Directorio 2-98 que contiene el Reglamento interno de la SAT, sus modificaciones y otras disposiciones de igual o inferior jerarquía que se opongan al nuevo Reglamento.

Complementariamente se emitió la Resolución de la Superintendencia 487-2007, en el cual se detallan las figuras organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT, incluyendo sus funciones generales y específicas por departamento.

### Principales funciones y órganos de la institución

#### Funciones

Con referencia al Artículo 3 de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria (Decreto No. 1-98 del Congreso de la República), son competencia de la SAT las siguientes funciones:

- a) Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos los tributos que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado con excepción de los que por ley administran y recaudan las municipalidades.
- b) Administrar el sistema aduanero de la República de conformidad con la ley. Los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejercer las funciones de control de naturaleza paratributaria o no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero.
- c) Establecer mecanismos de verificación de precios, origen de mercaderías y denominación arancelaria a efecto de evitar la sobrefacturación o la subfacturación y lograr la correcta y oportuna tributación. Tales mecanismos podrán incluir, pero no limitarse, a la contratación de empresas internacionales de verificación y supervisión, contratación de servicios internacionales de información de precios y otros servicios afines o complementarios.
- d) Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo.

## Órganos

- Directorio

El directorio es el órgano de Dirección superior de la SAT; le corresponde dirigir la política de la Administración Tributaria y velar por el buen funcionamiento y gestión de la Institución.

El Superintendente es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la SAT. Tiene a su cargo la administración y dirección general de la Institución.

- Intendencia de aduanas

La intendencia de aduanas es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT, tiene en materia aduanera, como tal, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, debe velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.

- Intendencia de recaudación y gestión

La intendencia de recaudación y gestión, es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones que faciliten, controlen y promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

- Intendencia de fiscalización

La intendencia de fiscalización es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de supervisión, inspección, verificación y determinación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras sustantivas y formales.

- Intendencia de asuntos jurídicos

La intendencia de asuntos jurídicos es la dependencia encargada de representar y defender los derechos, intereses y patrimonio de la SAT ante cualquier entidad, dependencia, órgano,

autoridad, y tribunales de justicia, tanto a nivel nacional como en el extranjero, como parte actora, demandada, tercera interesada, querellante adhesivo o actor civil.

- Intendencia de Coordinación de Operaciones

La intendencia de coordinación de operaciones es la dependencia encargada de coordinar y supervisar que las directrices, planes e instrucciones emitidas por las dependencias con funciones normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos, sean cumplidas y ejecutadas bajo criterios de efectividad y calidad por las Gerencias de Contribuyentes Especiales Grandes y Medianos, las Gerencias Regionales, la Gerencia de Atención al Contribuyente.

- Gerencia de informática

La gerencia de informática es la dependencia encargada de brindar asesoría, desarrollo y soporte en tecnología de información a los diferentes órganos y dependencias de SAT.

- Gerencia de recursos humanos

La gerencia de recursos humanos, es la dependencia encargada de administrar la Planificación, organización, integración y desarrollo de los recursos humanos de la SAT, incluidos los sistemas, métodos, estrategias, programas, procedimientos e instrumentos que permitan el mejor aprovechamiento de las capacidades humanas.

- Gerencia administrativa financiera

La gerencia administrativa financiera es la dependencia encargada de administrar con transparencia, honestidad y efectividad los recursos financieros de la SAT, los sistemas y procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y deuda pública, inclusive, así como de administrar eficientemente el sistema de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, su almacenamiento y registro. Asimismo, le corresponde preparar los instrumentos administrativos y financieros para la rendición de cuentas.

- Gerencia de atención al contribuyente

La gerencia de atención al contribuyente es la dependencia encargada de velar porque en la

atención a los contribuyentes y, público en general, se preste un servicio eficaz y eficiente, proporcionándole formación, capacitación e información oportuna y fidedigna, conforme a sus requerimientos y necesidades, en procura de una cultura organizacional de servicio al contribuyente.

- Gerencia regional central

La gerencia regional central es la dependencia encargada de velar, ejecutar y controlar las competencias de recaudación, fiscalización, y aduanas, en lo que concierne a la verificación, supervisión, control y gestión de acuerdo con las directrices emitidas por los órganos y dependencia con funciones de dirección de normativas sustantivas de apoyo técnico.

#### Misión y Visión de la institución

##### Misión

“Somos una entidad responsable de recaudar los recursos necesarios para que el estado provea los servicios indispensables y se brindan mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos, la aplicación imparcial e integra de la legislación tributaria y aduanera, y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras de los ciudadanos”

“Recaudar con efectividad los tributos que el estado demanda”

##### Visión

“Ser una institución moderna con prestigio y credibilidad que administra con efectividad y transparencia al sistema tributario y aduanero, utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes y sus funcionarios y empleados”.

“Pago de tributos, fácil y cabal”

## Valores y Objetivos de la institución

### Valores

- Responsabilidad

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina y espíritu de equipo.

- Transparencia

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética, por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

- Productividad

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.

- Integridad

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se realizan con actitud, conducta intachable y coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.

- Profesionalismo

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, buscan aplicar oportunamente los conocimientos con capacidad y empeño en su realización hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

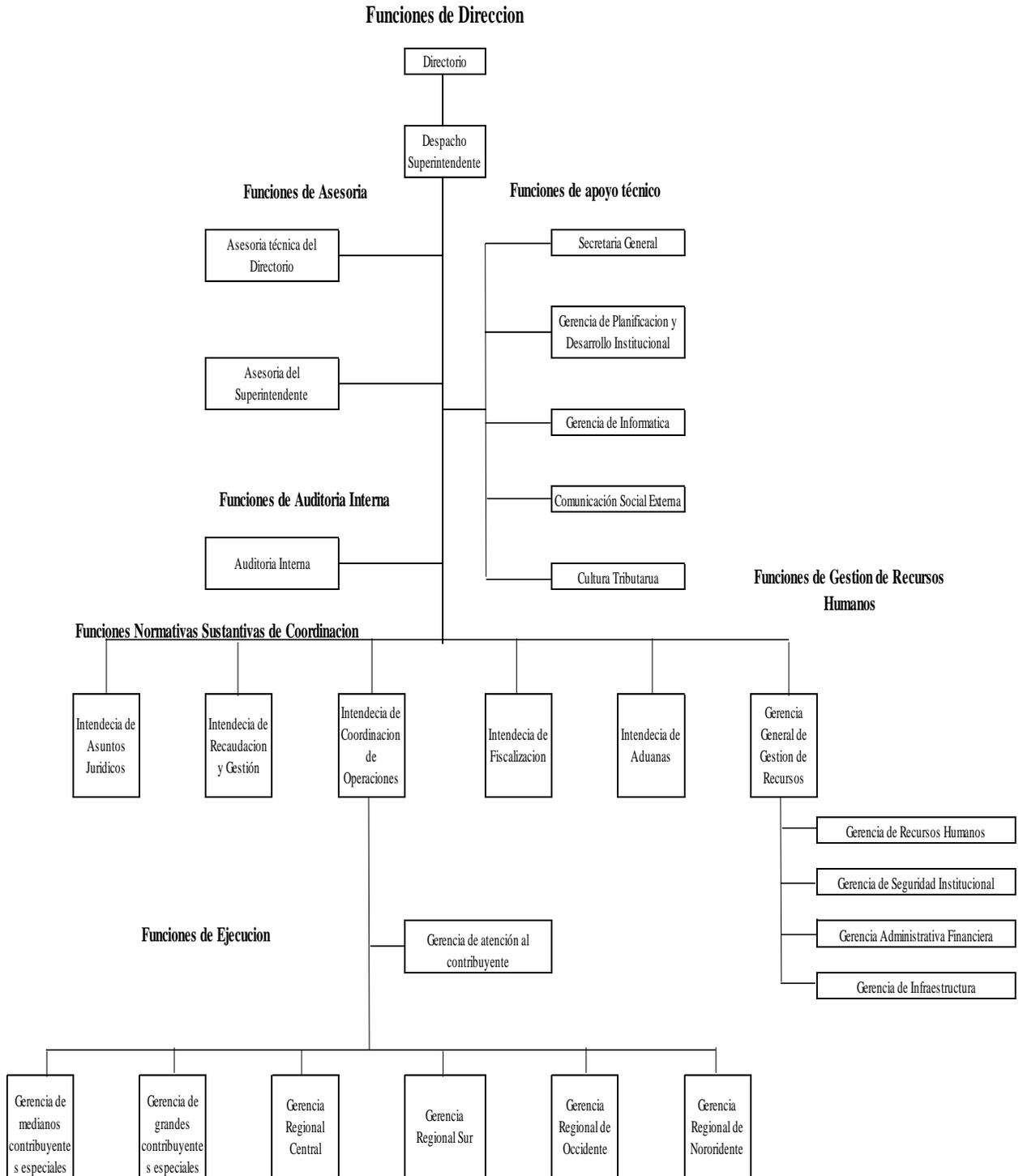
### Objetivos

- a) Incrementar la eficacia de la recaudación tributaria

- b) Mejorar continuamente la efectividad de los procesos institucionales
- c) Aumentar la satisfacción de los contribuyentes a usuarios respecto de los servicios de impuestos internos y de aduanas que brinda la SAT
- d) Optimizar la comunicación y coordinación con las entidades relacionadas con el sistema tributario aduanero

Ilustración No. 1

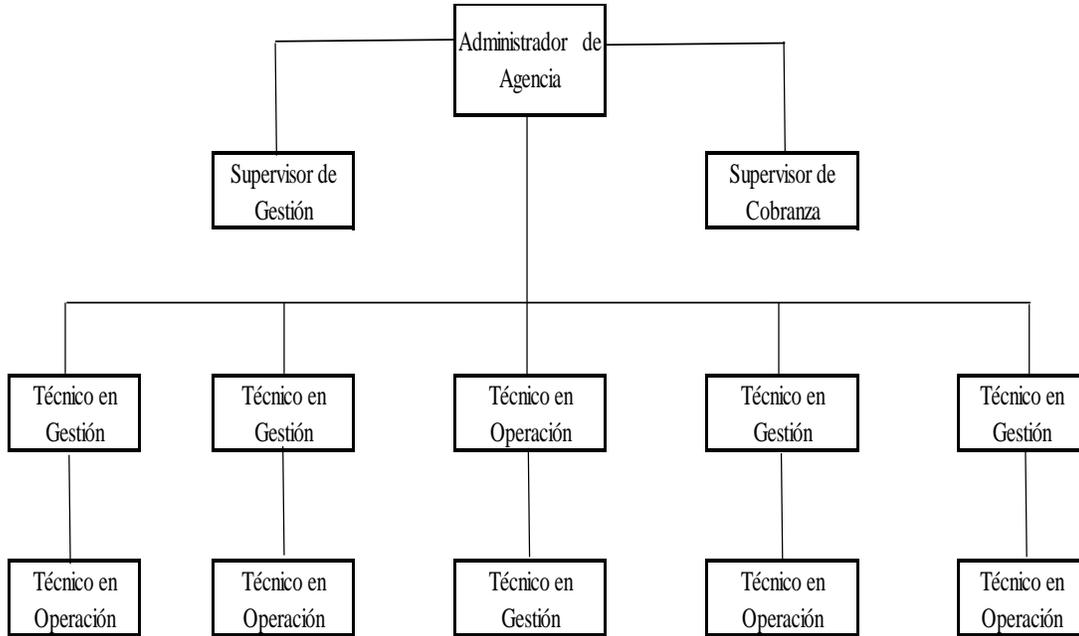
Figura 1: Organigrama de la Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria año 2012

Ilustración No. 2

Figura 2: Organigrama de la Agencia Tributaria



Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria año 2012

Análisis F.O.D.A., permite realizar la evaluación de los aspectos más relevantes, tratando de aprovechar al máximo los recursos tecnológicos, humanos, técnicos que permitan alcanzar la gestión de atención del servicio en una forma eficaz, junto a la aplicación de normativas y leyes vigentes que afectan para la prestación del servicio que brinda la agencia tributaria así como la institución.

Ilustración No. 3

Tabla 1 Esquema: FODA de la Administración tributaria

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Incrementar la recaudación para sufragar el gasto del Estado	Falta de presupuesto para el sector del gasto público
	Iniciar programas para la evasión y el contrabando	Cambio constante de autoridades de la institución
	Solicitar al presidente de la República la aprobación de amnistías para elevar la recaudación	Desestabilización del estado al no alcanzar las metas de recaudación
	Fortalecer los Decretos 10-2012 y 4-2012,	Procesos de amparos contra las leyes de actualización tributaria
	Aprobación de leyes fiscales por el congreso de la república no contengan inconstitucionalidades	Constantes cambios en las leyes fiscales
		Baja recaudación fiscal
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Departamento de informática agiliza programas en los sistemas operativos	Quejas y denuncias por la atención al contribuyente
	Control tributario de contribuyentes	Procesos lentos
	Cuenta con el sistema declaraguante para agilizar el ingreso de declaraciones a la cuenta corriente de cada contribuyente	Constante rotación de personal
	Crear cultura tributaria a contribuyentes	Largas colas de espera
	Brindar asesoría y orientación a los contribuyentes	El servicio que se presta no es satisfactorio
	Capacitar a contribuyentes y a contadores para que tengan conocimiento de las leyes vigentes	Desconfianza en los empleados públicos
	Mejorar el servicio al contribuyente	

Fuente: Elaboración propia, mayo de 2014

Oportunidades: Incrementar la recaudación, iniciar programas contra la evasión fiscal y el contrabando para aumentar la tributación y así un mejor desarrollo en el país debido a las necesidades económicas del Estado, para aplicar las nuevas reformas tributarias que se llevaron a cabo en el año 2,012, ya que se puede conocer los factores externos que afectan a la institución para no dar cumplimiento con la meta fijada de recaudación fiscal.

Amenazas: Debe velar por cumplir las metas de recaudación, para evitar la evasión fiscal de cualquier impuesto vigente, debido al momento de no cumplir con las metas de recaudación, no se puede invertir en programas de gobierno.

Fortalezas: Incrementar el pago de los impuestos aplicando las nuevas reformas tributarias que se llevó a inicio del año 2,012, para un mejor desarrollo en el país, y así agilizar la cuenta corriente d contribuyentes para tener un mejor control tributario de los mismos, para brindar un buen servicio.

Debilidades: Se debe evitar la constante rotación del personal ya que causa un servicio insatisfactorio en los clientes que realizan gestiones tributarias y esto ocasiona constantes quejas y denuncias en el servicio y atención a clientes y crea una imagen negativa de la agencia como de la institución.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

A continuación se detalla el marco teórico que servirá de base tomando en cuenta las definiciones de conceptos utilizados para dicho tema.

#### Administración

Arte y técnica cuyo objetivo es alcanzar la máxima eficacia, eficiencia y economía en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo de todos. Arte y técnica encargada de articular el programa general de acción de una entidad, de construir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo y armonizar sus acciones; es planear, programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar.

Administración. (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de: [http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Administración basada en el servicio público

Manera de enfocar la administración pública, con el objetivo de promover y estimular la función pública, previendo que los escenarios son cada vez más difíciles y complejos, y que se basa en: adecuado reclutamiento, ascenso por méritos, buena paga, buenas condiciones de servicio y capacitación sistemática y formación ética; todo ello, orientado al logro de los objetivos, a elevar el rendimiento y satisfacer las necesidades públicas.

En este modelo de gestión, los funcionarios deberán enfrentar el cambio y la incertidumbre, mejorar su capacidad de escuchar y comunicarse con los usuarios de los servicios, no solamente deben ser seleccionados por su capacidad de realizar un determinado trabajo, sino que, además, por su identificación con los ideales y valores del servicio público. (p.6)

Administración basada en el servicio público. (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Administración burocrática

Administración de la gente de oficinas con el poder que de ella deriva, en procura de los intereses y objetivos propios de la administración y no de la satisfacción de las necesidades públicas. Se constituye un sistema administrativo de tipo de dominación racional, que establece estructuras jerárquicas, especialización de las tareas mediante la departamentalización, procedimientos escritos y gran normativización mediante leyes, reglamentos, normas, acuerdos gubernativos ministeriales, sistemas objetivos para el ingreso del personal, servicio profesional o técnico especializado, empleos estables y sistemas supervisión y control.

Administración burocrática (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Administración por Calidad Total

Administración orientada a lograr que todos y cada uno de los que forman una institución, entidad o empresa, conozcan y comprendan claramente su trabajo, para llegar a hacerlo bien siempre desde la primera vez, en un clima de cordialidad y satisfacción, en la cual cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar. La calidad total conlleva el concepto de mejoramiento continuo, toda vez que la calidad no tiene límites y nunca termina la búsqueda del mejoramiento de la misma.

Administración por Calidad Total (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Administración de rentas internas

Es la rama de la administración tributaria que se dedica a la programación, control, cobro, percepción y fiscalización de los impuestos internos y demás ingresos fiscales generados y percibidos en el interior del país; en Guatemala está conformada por la Intendencia de Recaudación y Gestión y sus Oficinas Tributarias Departamentales y Agencias Tributarias.

Administración de rentas internas (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Administración pública

Es el Poder Ejecutivo en acción, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos. Puede ser nacional, departamental o municipal, de acuerdo con la esfera territorio al de sus atribuciones; también hay regional. Es el instrumento, por medio del cual el gobierno cumple con sus funciones de prestación de servicios y producción de bienes, para la satisfacción de las necesidades de la colectividad.

Administración pública (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Administración tributaria

Se denomina así a la administración de la percepción de los ingresos tributarios del Estado, relacionada básicamente con las administraciones de las rentas internas y las aduanas y su fiscalización.

Administración tributaria (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria.

Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

Actitud Laboral

Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta.

Administración tributaria (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria.

Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

Agencia tributaria

Sucursal de la Administración Tributaria para la captación de tributos y/o prestar servicios de atención y orientación a los contribuyentes o sus responsables

Agencia tributaria. (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

Asesor Tributario

Persona pública o privada, natural o jurídica, que presta asistencia técnica a los contribuyentes, en la preparación de sus declaraciones ante la Administración Tributaria.

En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

Beneficios fiscales

Exenciones y bonificaciones tributarias otorgadas por la ley fiscal o tributaria, normalmente con el fin de incentivar determinadas actividades o con el fin de aplicar el principio de justicia tributaria a determinadas capacidades económicas más bajas que otras.

Beneficios fiscales. (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Excelencia en el Servicio

Estrategia que siguen las empresas modernas para seguir siendo competitivas, que las obliga a estar escuchando constantemente a sus clientes para conocer y satisfacer sus expectativas que cada vez son crecientes. Las administraciones públicas modernas, deben conocer permanentemente las expectativas de los usuarios de los servicios públicos para tratarlas de satisfacer de la mejor manera posible.

Excelencia en el Servicio (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Evaluación del Desempeño

Es la evaluación periódica de los servicios que presta el personal a una institución o dependencia, que tiene por objeto detectar y corregir las deficiencias en el trabajo y mejorar las relaciones laborales; debe tomar en cuenta los factores siguientes: a)Eficacia, b) Eficiencia, c)Espíritu de iniciativa, d)Carácter, e)Conducta, f)Aptitudes. La evaluación del desempeño requiere ir acompañada de un sistema adecuado de capacitación, remuneraciones, incentivos y el desarrollo de una carrera administrativa basada en ascensos por mérito y rendimiento, a efecto que los servidores públicos superen sus limitaciones y resistencias. La evaluación del desempeño

debe realizarse con base en el cumplimiento de metas de ejecución como los indicadores de gestión y de rendimiento operacional.

Evaluación del Desempeño (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria.

Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Fopcion=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Fopcion=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

### Servidor público

Es toda persona individual que ocupa un puesto de trabajo en la administración pública, en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual se obliga prestar sus servicios a la colectividad a cambio de un sueldo o salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia administración pública. .

Servidor público (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Fopcion=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Fopcion=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

### Decreto

Instrumento legal por medio del cual el Congreso de la República, y en algunas ocasiones el Presidente de la República, emiten leyes o disposiciones sobre cualquier materia o negocio, para que sea cumplida por las personas en el lugar donde ejercen mando

Decreto (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Fopcion=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Fopcion=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

### Simplificación tributaria

Se concibe como una forma de simplificar o hacer más simple la estructura tributaria, y significa tener: a) Un número reducido de impuestos; b) Una base impositiva amplia; Exenciones limitadas

y deducciones razonables; c) Un número limitado de tasas impositivas, y donde sea posible tasas únicas; d) Leyes fáciles de entender, aplica y cumplir y sin lagunas o vacíos legales; y, e) Formularios y procedimientos ágiles y simples, con la información mínima necesaria.

Simplificación tributaria. (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Decreto Ley

Disposición de carácter legislativo que, sin ser sometida al Órgano adecuado, se promulga por el Poder Ejecutivo, en virtud de alguna excepción circunstancial.

Decreto Ley (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Ley

Regla, norma o precepto de la autoridad pública, que manda, prohíbe o permite algo.

Ley (2014, Julio 17). En Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de:

[http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

#### Servicios

Son todas aquellas actividades que no son directamente productivas. Constituye lo que se denomina el sector terciario de la economía. En el cálculo del Producto Nacional se oponen a los bienes.

En general todos los trabajadores que no producen bienes, se supone que producen servicios, desde el profesor hasta el conductor de camión, desde el abogado al peluquero. Las ramas

principales de los servicios son el comercio, los transportes, las comunicaciones, la electricidad, el agua, el gas, las profesiones liberales, bancos, servicios gubernamentales, etc. Los trabajadores de los servicios calificados ordinariamente con el nombre de empleados o de funcionarios, ayudan de un modo u otro a la producción y a los productores directos. Su producción de "Servicios" representa, en los países modernos, una parte importante del desarrollo nacional.

Servicios (2014, Julio 17). Programa permanente de cultura tributaria. Recuperado de: [http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html](http://www.culturatributaria.sat.gob.gt/ct/portal/index.php%3Foption=com_content&task=view&id=112&Itemid=223&limit=1&limitstart=6.html)

### Calidad

Según Pérez Torres V.C. (2006), en el libro titulado *Calidad total en la atención al cliente*, explica; el cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado. (p.11)

### Calidad del servicio:

Según Tschohl, J. (2008), afirma “Es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma” (p.14)

### Capacitación

Según Tschohl, J. (2008), es “La capacitación sobre cómo hacer las cosas es fundamental para poder ofrecer un buen servicio. Cuando un empleado sabe lo que tiene que hacer, se muestra más dispuesto a hacerlo. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización” (p. 188)

### Capacidad de respuesta

Según Tschohl, J. (2008), es “Las empresas deberían mostrar una actitud de ayuda y ofrecimiento de un servicio rápido. Una empresa que responde al teléfono con rapidez cumple esas expectativas” (p. 144)

### Según Carro R. (2008) afirma Círculos de Calidad

Los círculos de calidad como un pequeño grupo organizado voluntariamente. Este grupo tiene tres objetivos principales:

- Difundir y potenciar el establecimiento y el desarrollo de los grupos de estudio en los que los mandos intermedios y los trabajadores estudian conjuntamente distintos temas para aleccionar y mantener los círculos de calidad. Su contenido lo constituyen temas de control de calidad.
- Aplicar los resultados de su estudio en los talleres, las fábricas o las oficinas en donde trabajan, a fin de mejorar el entorno laboral y el mismo trabajo.
- Desarrollar la personalidad de los trabajadores y de los mandos intermedios. (p.35)

### Círculos de calidad

Según Vértice. E. (2010) afirma "Constituyen una forma de participación de grupos de empleados, que se reúnen periódicamente, para propósitos prácticos como, revisar, examinar, analizar y resolver problemas, normalmente de calidad, pero también de productividad, seguridad, relaciones laborales y costos.

Los círculos de calidad, son de gran utilidad en el enfoque hacia la calidad total, ya que hacen hincapié en la solución estructural de los problemas que detectan en su área de trabajo. Por ello es muy importante proponer la formación adecuada a los integrantes de estos colectivos para llevar a cabo estas tareas de análisis y síntesis”(p.223 )

### Clientes

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma “El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es

quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado” (p.2)

#### Confiabilidad

Según Tschohl, J. (2008), afirma “Los clientes desean que las empresas realicen el servicio deseado de forma fiable, precisa y consistente. Se detectó que una de las mayores causas de insatisfacción de los clientes son las promesas no cumplidas” (p.144)

#### Control

Según Tschohl, J. (2008), afirma “Los empleados sienten que tienen control sobre su vida. Son capaces de tratar con clientes y con problemas del trabajo más fácilmente y hacerlo con una mayor eficacia” (p.198)

Según Vértice. E. (2010) afirma:

Condiciones para implantar un sistema de gestión de calidad son:

- Compromiso con la dirección
- Motivación del personal
- Disponibilidad de recursos
- Formación y entrenamiento
- Información sobre el progreso conseguido
- Reconocimiento de éxitos

Todo esto para prestar un servicio de calidad.(p.24)

#### Cultura de servicio

Tschohl, J. (2008), afirma “La situación ideal es que el compromiso de la dirección sea el resultado de la existencia de una cultura” (p.187)

#### Elementos tangibles

Según Tschohl, J. (2008), afirma “Las instalaciones físicas y los equipos deben ser atractivos y

limpios y los empleados deben tener una buena apariencia física y excelente servicio al cliente” (p. 144)

#### Empatía

Según Tschohl, J. (2008), afirma “Los clientes desean empresas que les ofrezcan un servicio personalizado y que les escuchen. El estudio realizado por Marketing Science indica que las personas desean ser tratados como individuos. Desean ser conocidos y reconocidos” (p. 144)

#### Enfoque al cliente

Según Vértice, E. (2010), son “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben conocer sus necesidades anuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar las expectativas de estos.” (p.50)

#### Establecimiento del servicio

Según Tschohl, J. (2008), es “Los instrumentos de comunicación utilizados para establecer un servicio a la clientela son los mismos que se utilizan en cualquier mercado: publicidad, promoción, relaciones públicas, etcétera. Dado que el servicio es intangible, la comunicación debe dramatizar el servicio de tal manera que se logre que sus beneficios se perciban de forma clara y real” (p. 61)

#### Filosofía de calidad total

Según Vértice, E. (2010), es “Esta filosofía defiende una concepción global que fomenta la mejora continua en la empresa involucrando en esta tarea a todo el personal y concentrándose en la satisfacción del cliente tanto interno como externo.”(p.214)

#### Grupos de progreso de calidad

Según Vértice, E. (2010), es “Son colectivos cuya finalidad es aplicar mejora en todas las áreas de la organización, con el objeto de apoyar la actividad del departamento de calidad y contribuir a la implantación del sistema de calidad total.”(p.223)

## Herramientas para el seguimiento del cliente

Según Vértice. E. (2010) explica, “No todos los clientes que no evidencian su insatisfacción estén satisfechos, dado que las necesidades de la organización y de los clientes evolucionan constantemente, la organización deberá controlar la satisfacción del cliente para posibilitar el análisis de evolución futura.

Con objeto de definir el verdadero nivel de satisfacción del cliente y realizar un seguimiento de esta; la organización deberá considerar diferentes herramientas de recopilación de datos de acuerdo con la naturaleza del estado, fechas y recursos financieros disponibles.”(p.51)

Según Vértice. E. (2010) afirma:

Herramientas para la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente son:

- a) Reclamaciones
- b) Visitas comerciales
- c) Encuestas
- d) Informes internos
- e) Informes externos
- f) Grupos de discusión

Cada una de estas herramientas necesita de su propia satisfacción para su utilización. (p.51)

Según Carro R. (2008) afirma

## Importancia de la calidad

Particularmente, la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

- Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- Prestigio de la Organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.

- Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio. (p.3)

#### Informes de calidad

Según Vértice. E. (2010) afirma: "Los informes de calidad son vitales, en ellos se recoge toda la información referente a la situación del sistema de calidad total y su seguimiento (progreso, resultados, situación, evolución), deben contener información acerca de:

- Situación y alcance de las actividades del proyecto.
- Evolución de los costes de calidad.
- Medida de los indicadores de calidad
- Progreso de los proyectos de mejora
- Resultados de los círculos de calidad

Estos informes deben distribuirse a cada sección con el nivel de detalle necesario para cada una de ellas" (p.227)

#### La cadena de servicios y utilidades

Según Kotler P. (2008) afirma que "Las compañías de servicio de éxito se concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados.

Ellas entienden la cadena de servicio-utilidades, que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes. Esta cadena tiene cinco eslabones:

- Calidad de servicio interna: se lección y capacitación de superiores de empleados, ambiente de trabajo de calidad y firme apoyo para quienes lo tratan con los clientes, lo que redundan en:

- Empleados de servicios productivos y satisfechos: empleados satisfechos: empleados más satisfechos, leales y trabajadores, que redundan en...
- Mayor valor de servicio: creación de valor para el cliente y entrega de servicio más eficaces y eficientes, lo que redundan en...
- Clientes satisfechos y leales: clientes que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan servicio a otros clientes; lo que redundan en..
- Utilidades y crecimiento saludables: un desempeño superior de la compañía de servicios".

Según Vértice. E. (2010) afirma:

Los aspectos más relevantes que debe recoger la política de calidad son:

- a) Satisfacción del cliente: la política y el sistema de calidad deben estar basados en la satisfacción del cliente.
- b) Satisfacción y motivación del cliente interno (personal de la organización): En la política se debe recoger, ya que una de las metas más importantes a lograr dentro de la organización es la motivación y la satisfacción de sus trabajadores.

Mejora continua: Al igual que con la satisfacción al cliente, la política debe estar basada en la mejora continua del sistema de calidad.”(p.57)

Según Bohlander, Snell. y Sherman. (2009), afirma

Los tipos de cambio son:

- Cambio: Los programas centrados en calidad total y mejora continua, recorte de personal, reingeniería, contratación externa y cuestiones semejantes son ejemplos de organizaciones que están haciendo cambios para modificar la forma que operan a fin de tener éxito.
- Cambio reactivo: Evolución que ocurre después de que fuerzas externas han afectado el desempeño.
- Cambio proactivo: Evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.
- Cambios culturales: La cultura experimenta cambios continuos. En consecuencia, las políticas y prácticas de RH deben ajustarse para enfrenar este cambio.

- Cambio de actitudes hacia el trabajo: Otra tendencia bien establecida es que los empleados definen el éxito en términos de autoexpresión personal y aplicación de su potencial en el puesto. A menudo los empleados están menos obsesionados en la adquisición de riqueza y ahora consideran la satisfacción de la vida como algo más accesible a través del equilibrio entre los retos y las recompensas laborales con las de sus vidas personales. Aunque la mayor parte de personas (p12.)

#### Manejo de la relación con el cliente

Según Tschohl, J. (2008), es “El manejo de la relación con los clientes es una filosofía que está cambiando el mundo de los negocios, y puede definirse como la meta por conocer más de cerca al cliente y a servirlo de mejor manera cada vez que se establece contacto. El servicio al cliente por vía electrónica también define una filosofía de atención al cliente, dando buena asistencia, sea por teléfono o internet.” (p. 305)

#### Medición de los resultados

Según Tschohl, J. (2008), es “La medición de los aspectos que contribuyen a los niveles de rentabilidad es muy importante para los directivos. Los directivos de todas las empresas con las que he trabajado alrededor del mundo, siempre preguntan cuáles son los resultados que pueden esperar de un programa de servicio al cliente” (p.309)

#### Mejora en las relaciones

Según Tschohl, J. (2008), afirma "Cuando los empleados comprenden el valor de mantener relaciones amistosas y serviciales con los clientes, también aprenden una lección que les puede ayudar a mejorar sus relaciones personales, tanto dentro como fuera del trabajo.

En el trabajo, las sonrisas y las conversaciones amistosas con los clientes y con los compañeros, crean un entorno de trabajo placentero que facilita las cosas durante todo el día. Cuando los empleados tienen buenas relaciones con sus compañeros y con los clientes, se sienten mejor con ellos mismos; en consecuencia, son más felices, más productivos y más eficaces (p.89)

## Norma ISO

Según Vértice. E. (2010) afirma: "La norma ISO 9001 e ISO 9004, son normas de sistemas de gestión de calidad que se han diseñado para complementarse entre si, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La norma ISO 9001, especifica los requisitos para un sistema de gestión que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales, se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La norma ISO 9004, si proporciona asesoramiento que se pueda utilizar para mejorar el se puede utilizar para mejorar el desempeño de la organización". (p.24)

## Orgullo

Según Tschohl, J. (2008), es "El orgullo es un motivador muy poderoso. Una causa de orgullo son los clientes que regresan una y otra vez a la empresa. Cuando los clientes regresan, sonríen a un empleado y compran algo, el empleado se motiva debido a que percibe que está haciendo algo bien y que eso es importante para la empresa" (p.194)

## Tipos de clientes

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma "Los clientes frecuentes constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta" (p.3)

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma "Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes" (p.3)

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma "Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente

de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.”(p.3)

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma “Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan. En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente” (p.4)

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma “Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo” (p.4)

Según Pérez Torres V.C. (2006), afirma “El cliente final es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo. El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. El público objetivo es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar” (p.5)

Según Vértice. E. (2010) afirma:

Los aspectos de apoyo de la filosofía de calidad total son los siguientes:

- Actitud positiva hacia el trabajo bien hecho y hacia la mejora continua
- Importancia de los recursos humanos en el logro de la calidad total.
- Importancia de la formación de todos los miembros de la organización.

- El trabajo en equipo es básico en una empresa enfocada a la calidad total.
- La comunicación es imprescindible por el éxito del sistema de calidad total, hay que eliminar barreras entre las distintas áreas de la organización.
- Un defecto puede repercutir como un incremento en los costes, por este motivo la prevención es uno de los objetivos de la calidad total.
- La forma de gestionar la calidad no es verificar el producto sino controlar los procesos en su totalidad.
- La calidad total implica fijar unos objetivos de mejora y un seguimiento periódico de los resultados con procedimientos simples y operativos.
- La no calidad es un coste.
- En la gestión de la calidad de la empresa, debe integrarse las necesidades y deseos de los clientes, tanto internos como externos.
- La calidad total, es una filosofía que busca obtener un sistema en el que se integre el modulo organizacional, los medios tecnológicos y los recursos humanos.

La introducción de la calidad en la gestión empresarial es un sinónimo de competitividad.”(p.223)

Según Vértice. E. (2010) afirma:

Los factores de un sistema de calidad son los siguientes:

- Las actividades orientadas a la calidad se consideran procesos continuos de trabajo que se inician al conocer los requisitos del cliente y solo se consideran finalizados cuando el cliente ha mostrado su satisfacción con el producto/servicio recibido.
- La información y documentación no debe limitarse al ser un cumulo de datos y detalle específicamente en manuales y procedimientos. La documentación debe ser clara, estar bien clara y definida, identificando las actividades claves y señalando las vías de comunicación existentes para cada una de las actividades particulares de la compañía.(p.219)

Según Vértice. E. (2010) afirma:

Los ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberán comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación e la organización, ellos debido a crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal a todos los niveles es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados gestiona como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de objetivos.
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de este.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y de la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear el valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de recursos de sistemas de gestión de la calidad de la familia de las normas ISO 9000. (p.214)

### Política de calidad

Según Vértice. E. (2010) es “Definir la forma en que la dirección de la organización transmite, y cuál es su posición en materia de calidad y delimite los objetivos, cada organización tiene su propia política y esta debe gestionarse a nivel empresarial. Cuando en una organización no existe política de calidad, las actividades que se desarrollan no guardan coherencia ni tratan de cumplir un objetivo común, no se planifican acciones conjuntas y se crean desequilibrios y esto es origen de constantes problemas de calidad.”(p.56)

### Satisfacción al cliente

Según Vértice. E. (2010) afirma "La satisfacción al cliente puede ser utilizando una escala cuyos extremos van desde la completa insatisfacción hasta la satisfacción absoluta. Los clientes experimentan un cierto nivel de satisfacción con respecto a un conjunto de circunstancias dadas (precio, seguimiento, innovación, etc.).

La satisfacción del cliente no puede predecirse con precisión pero cada empresa debe esforzarse por analizar, detectar oportunidades para mejorar, aunque obtener la satisfacción del cliente es algo positivo, el factor decisivo para las empresas consiste en alcanzar, la lealtad del cliente aunque los clientes podrían estar satisfechos y no volver a comprar(p.51 )

### Seguridad

Según Tschohl, J. (2008), afirma“Los clientes dicen que los empleados deberían conocer todos los detalles de su trabajo, mostrarse corteses y proyectar confianza en el servicio que ofrecen” (p.144)

### Servicio excepcional

Según Tschohl, J. (2008), es “La idea que debe fijarse en su mente es la siguiente: haga que su servicio supere las expectativas de sus clientes. De esa forma, ellos lo notarán, reaccionarán recomendándolo a sus amigos y familiares y desearán volver para comprar” (p. 247)

### Sistemas de calidad total

Según Vértice. E. (2010) afirma “Es la estructura funcional de trabajo adecuado en toda la compañía, documentada con procedimientos integrados y efectivos, tanto técnicos como administrativos, que guíen de forma coordinada las acciones de los trabajadores, la maquinaria y la información de la compañía de la mejor y más practica posible, para asegurar la satisfacción del cliente y disminuir los costes económicos de calidad” (p.219)

### Reconocimiento de la contribución de los trabajadores

Según Vértice. E. (2010), es “A través de este reconocimiento se persigue aumentar la motivación, interés y el compromiso con el sistema de calidad total. Pueden llevarse en actos formales en los que se expone las actividades o felicitaciones a la persona, al grupo o al departamento que ha contribuido a estos resultados. También se puede premiar (remuneraciones, viajes, comidas de empresa, trofeos similares) a las personas o grupos que merezcan un reconocimiento especial” (p.223)

### Rotación del puesto de trabajo

Según Tschohl, J. (2008), es “El sistema de rotación de los puestos de trabajo está floreciendo en los restaurantes, en las empresas minoristas y por todas partes. El hecho de trabajaren cinco o seis puestos diferentes durante un determinado período de tiempo, en lugar de ocupar un mismo puesto, da a los empleados un mayor conocimiento global de la empresa y sus operaciones y, al mismo tiempo, reduce el aburrimiento que produce trabajar durante mucho tiempo en un mismo puesto” (p.170)

## Capítulo No. 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

En función de los elementos que se deben tomar en cuenta de las necesidades de todas aquellas personas que pagan impuestos y que visitan una agencia tributaria y que necesitan que se les brinde un servicio de calidad en la atención, orientación y asesoría para que los ayude a informarse, y resolver sus consultas y gestiones en materia tributaria que sea oportuna y confiable se determinó:

La problemática en la falta de atención y calidad en el servicio al cliente ha calificado negativamente el desempeño de los colaboradores que atienden en la agencia tributaria, ya que esto contribuye a quejas constantes en la atención, orientación y asesoría en el servicio que se presta, y esta investigación nos invita a analizar la problemática que existe en las fallas más comunes de atención al cliente, es por eso que se necesita que los colaboradores que prestan el servicio en las ventanillas, tengan amabilidad y paciencia para orientar y resolver las consultas planteadas por las personas que visitan la agencia, además de capacitarlos y actualizarlos en temas tributarios vigentes para brindar respuestas más amplias y concretas cuando así se requiera en los tramites que gestionan todas aquellas personas que visitan una agencia tributaria.

#### 3.1.1 Pregunta de la investigación

¿Con la propuesta de implementación de procesos de calidad y mejora continua, se logrará mejorar el actual servicio de atención y orientación a las personas que visitan la agencia tributaria?

### 3.2. Objetivos de la investigación

#### 3.2.1. Objetivo general

Determinar cuál es la situación actual en el servicio de atención, y orientación a personas que visitan una agencia.

### 3.2.2. Objetivos específicos

1. Evaluar la satisfacción en el servicio de atención al cliente
2. Analizar la cultura de servicio en la atención y orientación que se brinda en la agencia tributaria
3. Analizar el comportamiento de la comunicación entre el personal
4. Evaluar los procesos de trámites que realizan en el área tributaria de una agencia

### 3.3. Alcances y límites

1. Alcance: la práctica se realizó en una institución pública que brinda servicio a contribuyentes que realizan trámites relacionados en materia tributaria
2. Límites: en las instalaciones de la agencia tributaria ubicadas en la 7<sup>a</sup>. 7-07, “A”, zona 9, Guatemala, Guatemala. De allí se tomó toda la información necesaria para el estudio.

### 3.4 Metodología Aplicada

#### Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva cualitativa en un nivel detallado. Esta investigación permitió conocer las características actuales de las variables que confirman la evaluación de servicio a contribuyentes relacionados que realizan trámites tributarios y reciben orientación y asesoría en la agencia.

#### 3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideró la opinión y experiencia del personal que labora en la agencia en los diferentes procesos de atención a contribuyentes.

- Jefe de División (1): Es el responsable de que todas las agencias tributarias de la región central presten un servicio adecuado para aquellos contribuyentes que las visiten.
- Administrador de agencia (1): Es el responsable de que se brinde un buen servicio a todas las personas y público en general que visite la agencia tributaria.

- Supervisor (1): Es el encargado de supervisar a los técnicos multifuncionales, ya sean en operación o gestión de orientar que se cumplan las normativas vigentes para que se aplique en las gestiones tributarias que se realicen en la agencia.
- Técnicos de operación y gestión o colaboradores de la agencia (25): son los encargados de brindar el servicio a los contribuyentes en ventanillas.
- Contribuyentes o usuarios (100): son personas individuales y jurídicas, que visitan a la agencia tributaria para realizar trámites para gestionar actualizaciones, inscripciones, ceses de actividades, solicitud de facilidades de pago y solvencias fiscales, además de comprar especies fiscales. y solicitud de omisos.

Cálculo del tamaño de la muestra

La variable dependiente es cuantitativa, la muestra a determinarse fue

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

n = Tamaño muestra a determinar

N= Población: 135 contribuyentes

$e^2 = 0.05$  error de muestreo (0.0025)

p = 0,5 probabilidad a favor (número de casos que ocurran)

q = 0,5 probabilidad en contra (casos restantes)

$z^2 = 95\%$  (1.96)<sup>2</sup>, nivel de confianza (3.8416)

$$n = \frac{(1.96)^2 (135) \times 0.50 \times 0.50}{0.0025 (135-1) + 3.8416 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{120.79}{1.2079}$$

$$n = 100$$

Con base a la población total de 135 personas y la fórmula anterior aplicada, se obtuvo una muestra de 100 personas sujetos a entrevistar. Se tomó la muestra del turno de 10.00 a.m. a 11.00 a.m. que es cuando se presentan más contribuyentes a realizar gestiones tributarias a la agencia

#### 3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de información en la investigación de campo fueron: entrevista y cuestionario, ya que tiene como objetivo fundamental la recopilación de datos para realizar un análisis estadístico para evaluar la atención a contribuyentes por parte del personal administrativo y operativo que atienden en la agencia tributaria.

Entrevista estructurada: dirigida al jefe de división de agencias, administrador y supervisor; constó de 10 preguntas abiertas. Cuestionarios dirigido a técnicos multifuncionales en operación y gestión a nivel interno, constó de 10 preguntas, de selección múltiple y 2 preguntas cerradas.

Cuestionario dirigido a contribuyentes externos, constó de 12 preguntas de selección múltiple.

#### 3.4.3 Procedimiento

El procedimiento que se efectuará será evaluar la satisfacción en el servicio de atención a contribuyentes, además de evaluar la cultura en el servicio en la atención, orientación y comunicación en el servicio que brinda el personal administrativo y operativo de la agencia, los cuales fueron los siguientes:

- a) Selección del tema de estudio.
- b) Investigación técnica.
- c) Elaboración de instrumentos, método que incluye determinación de sujetos, instrumentos, cálculo tamaño de la muestra, diseño y metodología estadística utilizada
- d) Pasar los instrumentos
- e) Procedimiento
- f) Resultados presentado a través de graficas
- g) Análisis de resultados,
- h) Conclusiones.

i) Elaboración de propuesta final.

Ilustración No. 4

Tabla 2: Diagrama de Gantt del procedimiento P.E.D.

No.	Actividades	Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección del tema de estudio		■	■																										
2	Investigación técnica					■	■	■	■	■	■	■	■	■																
3	Elaboración de instrumentos													■	■	■	■													
4	Pasar los instrumentos																	■	■	■	■									
5	Procedimiento																					■	■	■	■					
6	Resultados																									■	■	■	■	
7	Análisis de resultados																													
8	Conclusiones																													
9	Propuesta																													

Fuente: Elaboración propia, mayo de 2014

## Capítulo 4

### 4.1 Resultados matriz de sentido

La matriz sentido determina, que la agencia se brinda un buen servicio pero se necesita mejorar y que se brinda con calidad pero se tiene que implementar un plan de capacitaciones para que el mismo de satisfacción a los contribuyente que realizan sus gestiones tributarias ya que el capital humano es de suma importancia para orientar, asesora y atender a los mismo. Así mismo la comunicación entre jefes y colaboradores debe ser más constante para esta de mutuo acuerdo en la información que se brinde, y que el administrador de la agencia debe promover la motivación a todo el personal operativo que labora en la agencia para que ellos tengan una actitud posita cuando atiendan a los contribuyentes ya que es la mayor satisfacción laboral en el desempeño de las actividades diarias mostrando eficiencia en el servicio y dar una buena imagen de la agencia para todos los que visiten la agencia.

#### 4.1.1 Resultados de entrevista y cuestionario

A continuación se presenta los hallazgos que se obtuvieron después de realizar el trabajo de campo:

- Entrevista dirigida a Jefe de división Administrador de agencia y Supervisor de agencia: Muestra los resultados obtenidos sobre las preguntas formuladas al personal que labora en la administración de la agencia con el análisis de las gráficas respectivas
- Cuestionario No. 1, dirigido a los contribuyentes externos: Muestra el cuestionario realizado a contribuyentes que visitan la agencia que solicitan atención en trámites tributarios, además el conjunto de gráficas y su respectivo análisis, ya que esta muestra fue recabada en horario conveniente de 9.00 a.m. y 10.00 a.m.; ya que en dicho horario es cuando más contribuyentes visitan la agencia para que se les brinde el servicio.

El resultado de los cuestionarios fue elaborado a nivel operativo de (25) colaboradores de la agencia tributaria, (100) contribuyentes externos que visitan la agencia, y la entrevista (3) jefe de

división, administrador de agencia, y supervisor de agencia, que a continuación se muestran las gráficas y porcentajes de las preguntas realizadas las cuales evalúan y califican aspectos como la medición de atención que brinda el personal, ya que permitirá visualizar el desempeño de los colaboradores y mejorar la atención.

- Cuestionario No. 2, dirigido a colaboradores de la agencia: Muestra el cuestionario realizado a los técnicos en operación y gestión que laboran en la agencia, con gráficas y el respectivo análisis de los indicadores en mención.

Presentación de resultados cualitativos a través de matriz de sentido.

Ilustración No. 5

Tabla 3: Matriz de sentido

No.	Pregunta	Respuesta Jefe de División	Respuesta de Administrador de agencia	Respuesta de Supervisor de agencia	Observaciones
1	¿Cuántas personas tiene a su cargo en la actualidad?	Trescientos diez colaboradores	Veinticinco técnicos colaboradores	Veinticinco técnicos colaboradores	Técnicos en operación, gestión, y profesionales de análisis de cumplimiento.
2	¿Cómo cree usted que en la actualidad está el servicio al contribuyente en la agencia?	El servicio es bueno, sin embargo los técnicos necesitan capacitación constante en leyes tributarias, manejo de conflictos, inteligencia emocional, atención al contribuyente y otros.	Está mal, pero se puede mejorar sensibilizando al personal y capacitando de forma adecuada.	Si, el servicio está bien, pero se necesita mejorar para brindar un servicio de más calidad.	El servicio es bueno, pero se necesita mejorar en el manejo de conflictos y dar seguimiento a las capacitaciones, que imparte la gerencia de recursos humanos.

3	¿Considera que en la agencia se presta un servicio de calidad?	Se brinda un buen servicio, sin embargo siempre se puede seguir mejorando.	No, la agencia tiene que fortalecer la atención al contribuyente capacitando a todo el personal involucrado.	Si, se brinda un servicio, de atención, pero siempre existe inconformidad.	Si, determino que brinda un servicio de calidad, pero siempre existen inconformidades en los contribuyentes.
4	¿Considera que existe una buena comunicación entre jefes y colaboradores?	Si existe buena comunicación.	Si, existe buena comunicación pero puede mejorar, interactuado de forma consecutiva	Si, existe comunicación, pero no quiere decir que esta sea de forma constante.	Se confirma por las tres partes que existe comunicación, pero no de forma constante.
5	¿Se ha brindado Capacitación de las nuevas reformas a todo el personal de la agencia?	Siempre que se emite una nueva reforma se les capacita, pero se les debe reforzar.	No. todavía existe personal pendiente de recibir una capacitación formal de las nuevas reforma, máxime cuando es recién contratado.	Siempre capacitan, cuando se emite una reforma , pero no dan reforzamiento de las mismas	Se confirma que se han realizado capacitaciones cada vez que se emite una nueva ley o es reformada, pero no se le ha dado seguimiento y reforzamiento.
6	¿Qué mejoras ha brindado las nuevas reformas tributarias?	Se puede llevar un mejor control de los ingresos de los contribuyentes y por ende una mejor recaudación.	Ninguna sustancial, todavía existe vicidad y recursos ante determinados artículos.	Para una mejor recaudación, y control tributario de los contribuyentes.	Se confirma que qué las reformas ha brindado a la institución un mejor control tributario de los contribuyentes debidamente inscritos.
7	¿De qué forma motivan a los técnicos en operación y gestión para que brinden un excelente servicio?	Haciendo conciencia de nuestro trabajo para la sociedad guatemalteca, enfatizando que como servidores	De hecho no sucede, únicamente se les brinda un paseo por año cuando hay presupuesto disponible por parte de la gerencia.	No, la institución no brinda jornadas motivaciones de forma continua, solo esporádicas.	Se determinó que no existe planes de motivación recreacional, de forma constante si no que se realizan de forma anual,

		públicos debemos realizar un trabajo de calidad.			pero se incentiva con un bono de productividad a fin de año.
8	¿En la actualidad se brinda información de la nueva herramienta electrónica de agencia virtual en línea?	Si, se brinda información, en la página web de la institución.	Si, ya que el contribuyente solicita su pin, que se le envía a su correo electrónico y desde el acceso puede consultar, omisos y datos de increpación y actualizaciones como cambio de contador y representante legal, por mencionar algunas gestiones.	Si, se brinda información en la página web de la institución y en la agencia.	Si, se ha implementado un acceso en la página electrónica de la institución, para brindar información con rapidez y tecnología.
9	¿En la actualidad en las agencias promueven la cultura tributaria?	Si, al indicarles a los contribuyentes que nos visitan sus derechos y obligaciones ante la administración tributaria.	No siempre, pero existe una gerencia encargada de promover la cultura por medio de publicidad y una página electrónica en internet	Si, cuando se brinda asesoría, y orientación al contribuyente, y en la página web de la institución	Si, se promueve la cultura tributaria a todos los contribuyentes que visitan la agencia cuando realizan las gestiones de tramites tributarios
10	¿Cómo define las quejas constantes por mala atención, orientación y asesoría en la realización de trámites tributarios?	La mayoría de quejas surgen por la inconformidad del contribuyente con el rechazo de sus gestiones por no cumplir los derechos	Falta de herramientas y conocimiento con un seguimiento continuo.	Las quejas se dan cuando los contribuyentes no quedan satisfechos con el servicio	Se determinó que todas las quejas es por la inconformidad de los contribuyentes cuando realizan sus gestiones de que no cumplen con los requisitos o

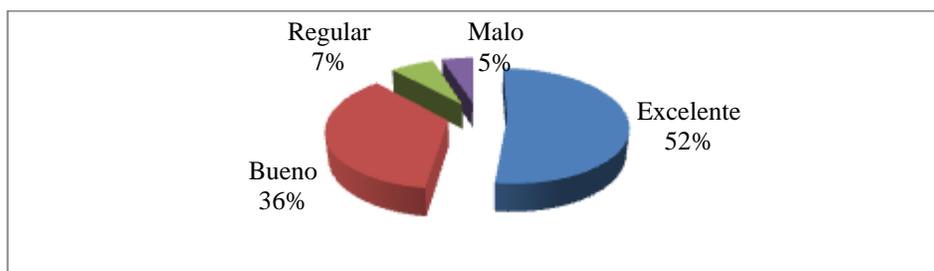
		establecidos.			también por la mala atención del colaborador
--	--	---------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia, julio de 2014

Presentación gráfica de cuestionario No. 1, dirigido a contribuyentes externos que brinda atención la institución.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 1: Tipo de servicio que ofrece la agencia

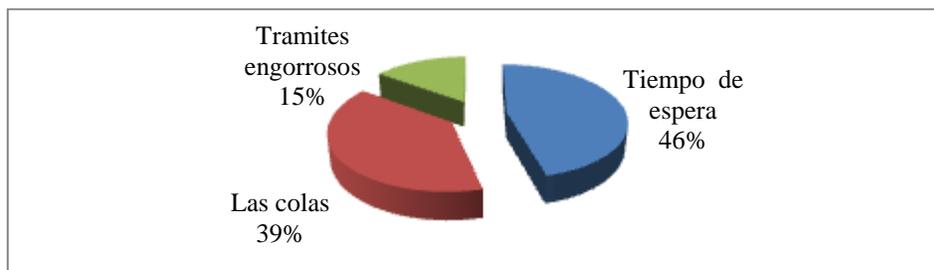


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

El servicio que se brinda a contribuyentes que visitan la agencia tributaria en la actualidad refleja son bien atendidos por todo el personal.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 2: Aspectos desagradables a contribuyentes que visitan la agencia

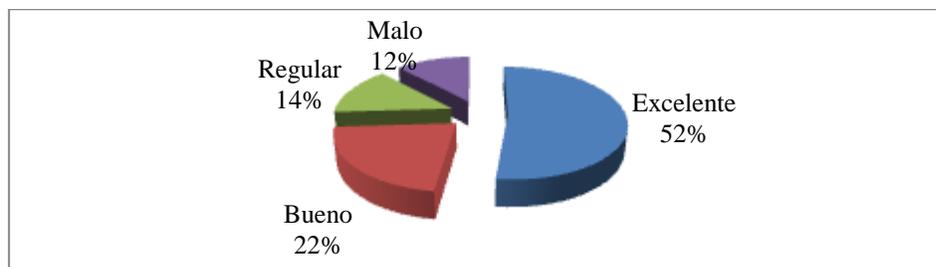


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los contribuyentes que realizan gestiones por trámites tributarios en la agencia, se quejan de forma constante por la demora en la atención por solicitar inscripciones, actualizaciones, ceses de actividades, trámites de cobranza o solo por recibir información fiscal.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 3: Servicio del colaborador que atiende en ventanilla

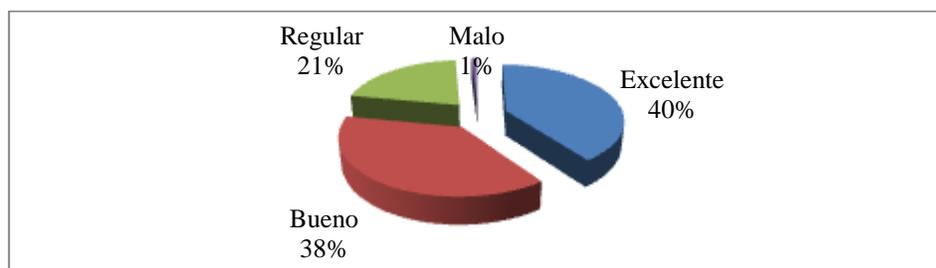


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los contribuyentes que reciben un buen servicio en las diferentes ventanillas que son atendidas por los técnicos de gestión y operación que laboran en la agencia.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 4: Calificación de procedimientos para la realización de trámites tributarios

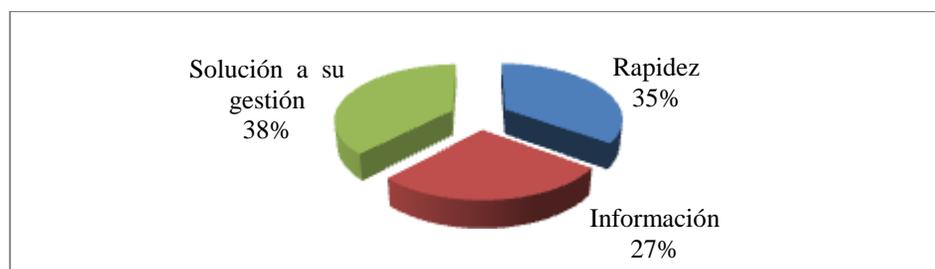


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Todos los contribuyentes que visitan la agencia consideraron que los procedimientos vigentes para las gestiones tributarias son simples y oportunos para solventar cualquier trámite fiscal.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 5: Aspectos que les agradan a contribuyentes cuando visitan la agencia

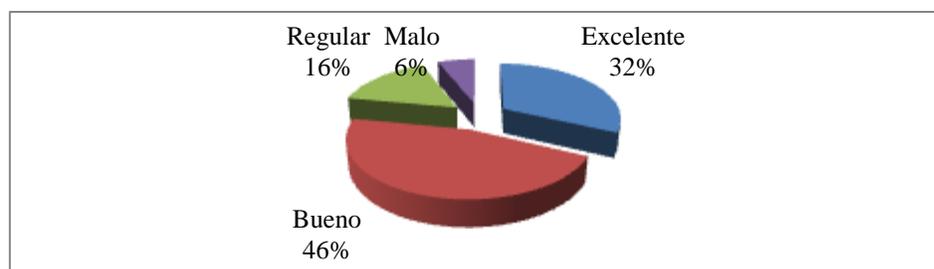


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los contribuyentes evaluaron que es de su agrado la prontitud del servicio que brinda se en la atención de todos los tramites tributarios que se realizan en la agencia.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 6: Calificación de información requerida cuando los contribuyentes realizan gestiones tributarias

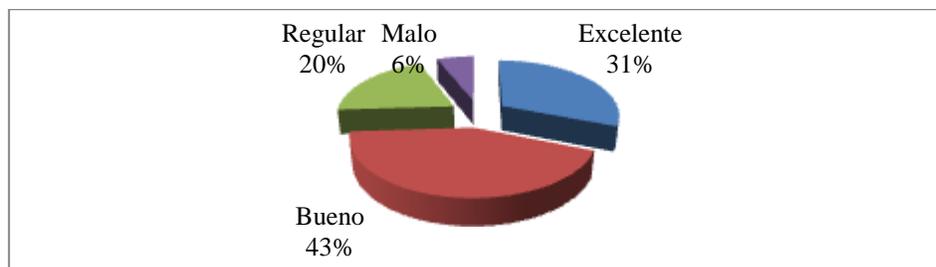


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

La agencia en la actualidad brinda información clara, breve y concisa en el momento que el contribuyente realiza tramites tributarios, ya que los técnicos se esfuerzan en aclarar dudas existentes tomándose el tiempo necesario para solventarlas.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 7: Calificación de las gestiones en el área de cobranza administrativa

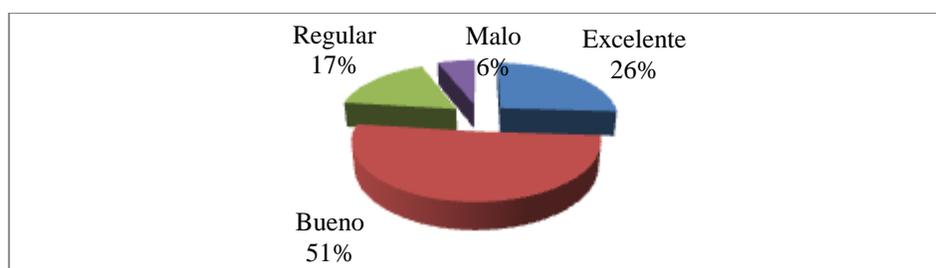


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Las opiniones de los contribuyentes, hacia los colaboradores de la agencia que realizan las operaciones del área de cobranza, indican que son bien atendidas ya que en la mayoría no son rechazadas y se solventan con prontitud.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 8: Calificación las gestiones en el área del registro tributario unificado

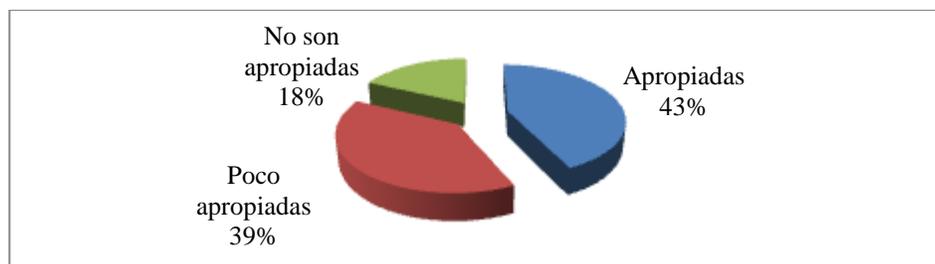


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

El servicio que brindan los técnicos de la agencia en relación a los trámites del área del registro tributario unificado son realizadas con rapidez, claridad y cordialidad.

Ilustración No. 14

Gráfica No.9: Calificación de las instalaciones de la agencia para brindar el servicio que los contribuyentes requieren

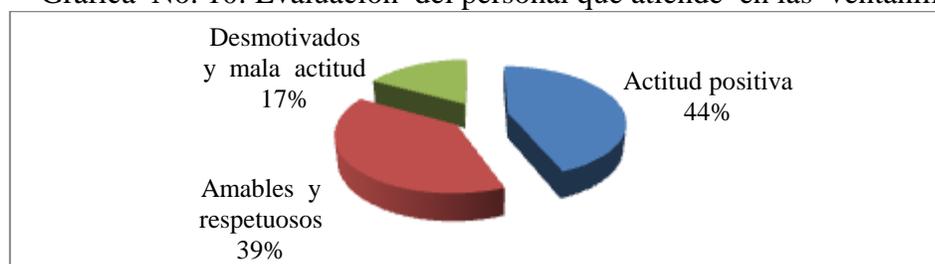


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Según los contribuyentes respecto a las instalaciones de la agencia opinaron que no cuenta con suficiente espacio para las líneas de espera de atención, que no cuenta con sanitarios para los usuarios que la visitan además que el parqueo del edificio es muy caro y poco espacioso.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 10: Evaluación del personal que atiende en las ventanillas

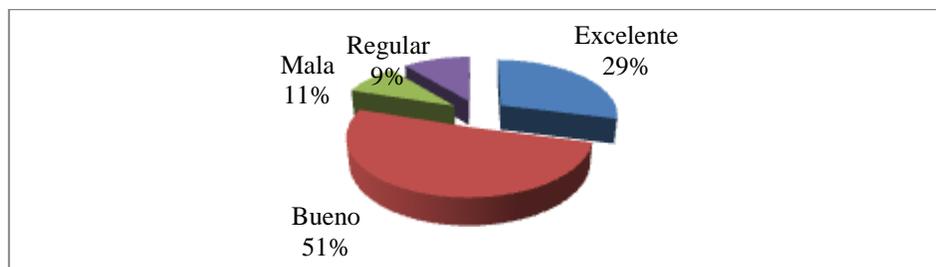


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los usuarios a los cuales se les brinda atención en el servicio de trámites tributarios, orientación y asesoría opinaron que el personal que atiende en las diferentes ventanillas de la agencia unos lo hacen con positivismo y otros no.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 11: Evaluación de la imagen de la agencia

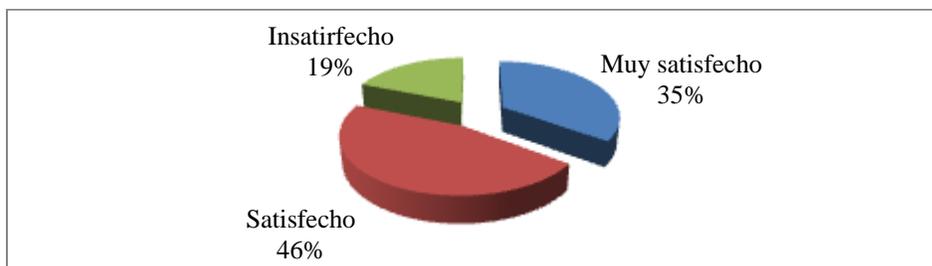


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Según los contribuyentes que se atienden en la agencia opinan que el personal ofrece un servicio con amabilidad, respeto y transparencia en la gestión de trámites tributarios, orientación y asesoría.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 12: Medición de satisfacción del servicio que se brinda en la agencia



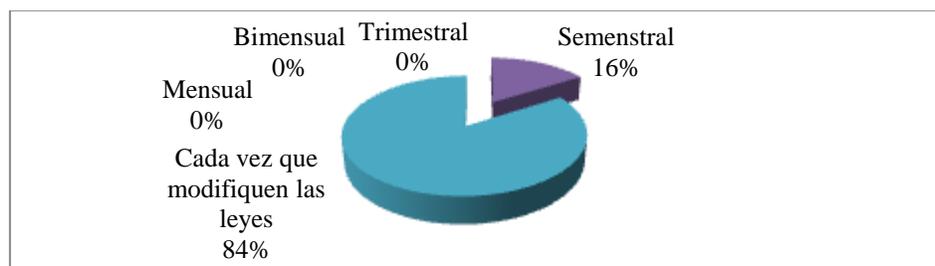
Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los usuarios indican que todo el personal de la agencia brinda un buen servicio en las diferentes gestiones tributarias como actualizaciones, información de omisos, cese de actividades, inscripciones de personas jurídicas e individuales, solvencias fiscales, convenios de pago y todas las gestiones que se realizan según las leyes fiscales vigentes.

Presentación gráfica de cuestionario No. 2, dirigido a colaboradores de la institución.

Ilustración No. 18

Gráfica No. 13: Frecuencia en la cual se capacita al personal

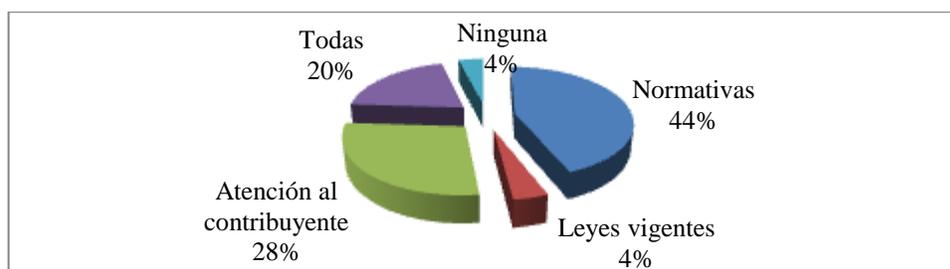


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los técnicos en gestión y operación que laboran en la agencia informaron que no se les capacita de forma constante.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 14: Tipos de capacitación que se le da al personal operativo

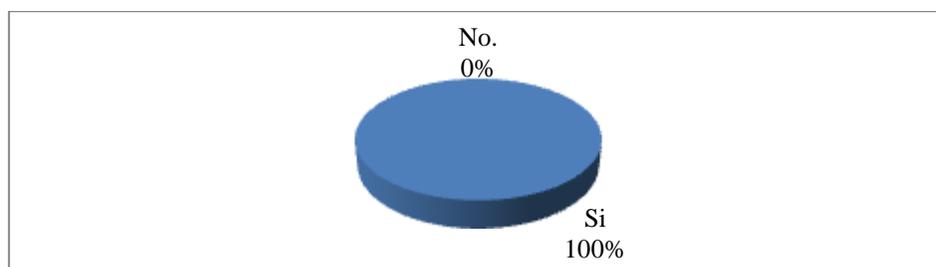


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores que tienen funciones operativas en la agencia solo reciben capacitaciones de las normativas vigentes cada vez que las mismas son modificadas y que pocas veces los capacitan para la atención al contribuyente.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 15: Necesidad de capacitar al personal en su área de trabajo

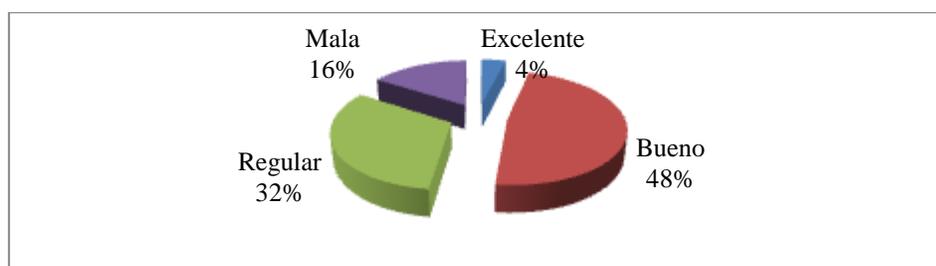


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Todo del personal que labora en la agencia con funciones operativas, de los puestos de técnico en operación y técnico en gestión determinaron que son necesarias las constantes capacitaciones en su área de trabajo, ya que no todo el personal que labora en la misma manifestó que no ha sido capacitado de forma constante en áreas de atención al contribuyente, leyes fiscales vigentes y normativas que se aplican en la atención a los contribuyentes.

Ilustración No. 21

Gráfica No. 16: Calificación de las capacitaciones que han recibido en el área de trabajo

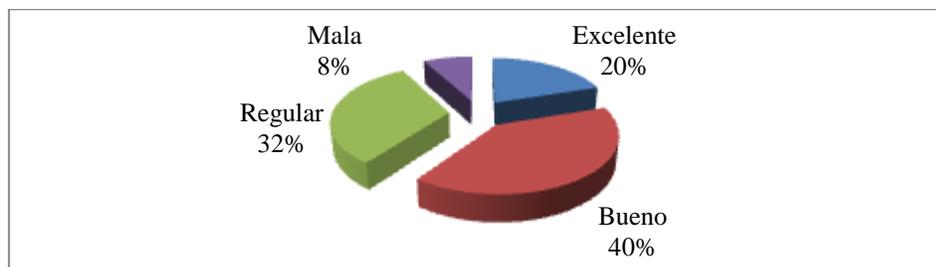


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores de la agencia opinaron que la capacitación que han recibido en su área de trabajo ha sido buena y que no ha llenado sus expectativas de aprendizaje ya que no han cubierto todos los temas fiscales para brindar un servicio de calidad al momento de atender en su ventanilla a los contribuyentes.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 17: Calificación de la comunicación con el jefe

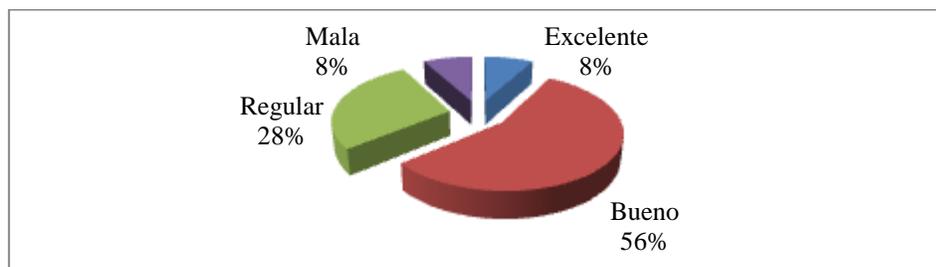


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores de la agencia acordaron que si tienen comunicación con el administrador y supervisor de la agencia.

Ilustración No. 23

Gráfica No. 18: Definición de la comunicación en el área de trabajo

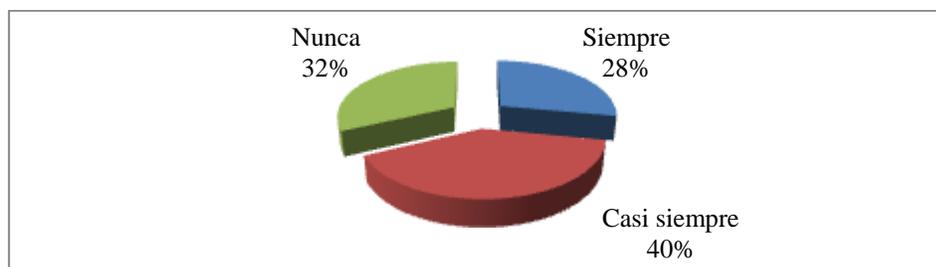


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los técnicos opinan que existe comunicación en el área de trabajo para consultar dudas de los procedimientos para realizar las gestiones de los trámites tributarios.

Ilustración No. 24

Gráfica No. 19: Existencia de la comunicación entre el jefe y colaborador

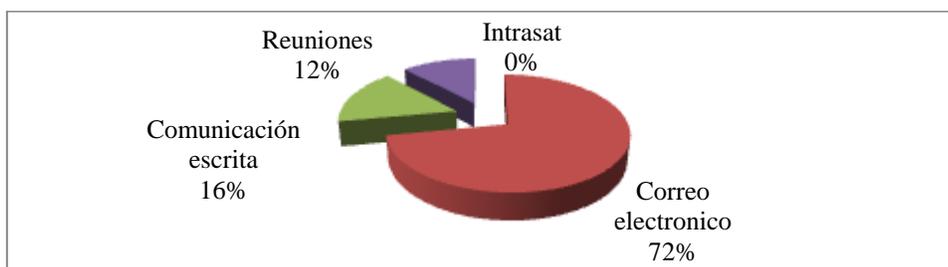


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los técnicos de operación y gestión indican que tienen comunicación con el administrador de la agencia y los supervisores del área de cobranza y del registro tributario unificado.

Ilustración No. 25

Gráfica No. 20: Medios que se utilizan para comunicarse en la agencia

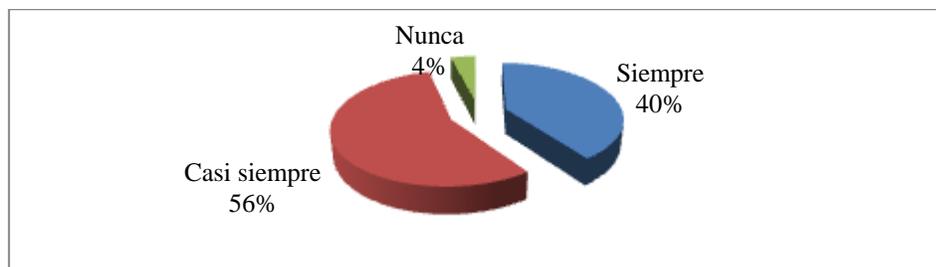


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores ratificaron que si utilizan los medios electrónicos para para comunicarse entre sí, y con el administrador y los supervisores de la agencia.

Ilustración No. 26

Gráfica No. 21: Información de los cambios de leyes fiscales

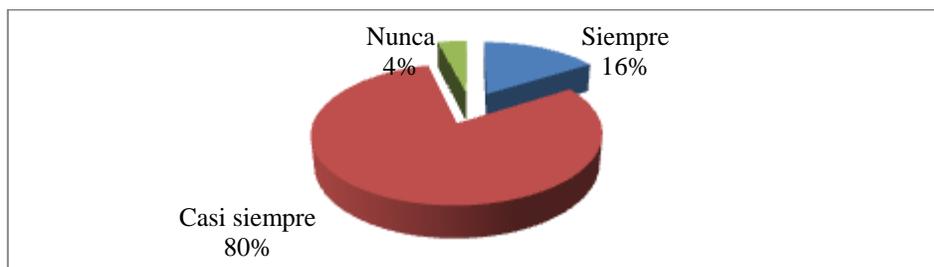


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores confirmaron que no se les informa de las todas las reformas efectuadas a las leyes de carácter fiscal.

Ilustración No. 27

Gráfica No. 22: Resultados obtenidos en la atención de contribuyentes

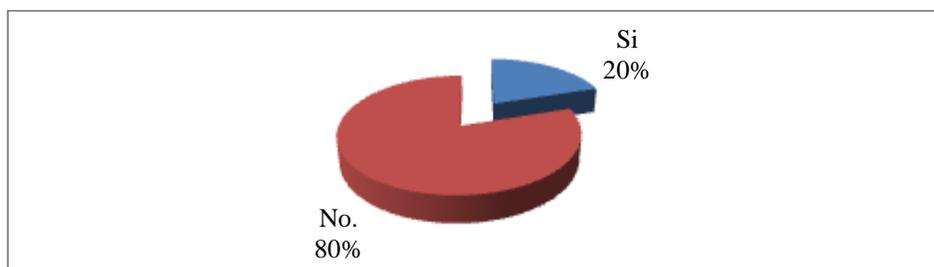


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores opinan que brindan buen servicio en la atención a contribuyentes en todas las gestiones que se realizan en la agencia.

Ilustración No. 28

Gráfica No. 23: Facilitadores para que informen todos los cambios de las leyes fiscales

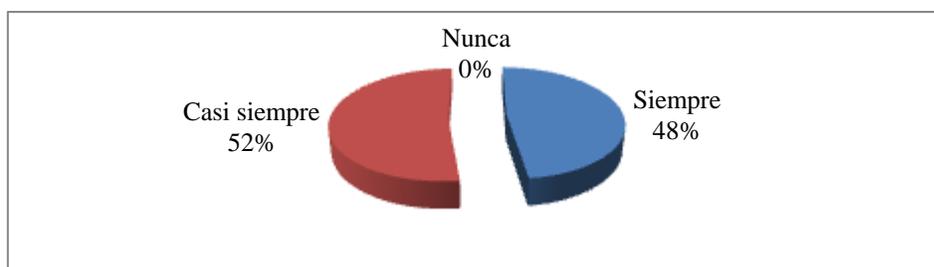


Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Los colaboradores de la agencia establecieron que la agencia no cuenta con facilitadores o expertos que les informen los cambios de las leyes fiscales del país, además que les aclare dudas respecto a los artículos que crean confusión en su aplicación de las mismas leyes.

Ilustración No. 29

Gráfica No. 24: Actualización de las normativas vigentes



Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

Todo el personal de la agencia se actualiza en leer y analizar las normativas vigentes para la aplicación de procedimientos y requisitos en atención a contribuyentes que visitan la agencia.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de los resultados

El contribuyente es el activo más importante para la institución o la empresa que presta los servicios, ya que las necesidades de los mismos es el objetivo principal de la agencia para brindar un excelente servicio.

#### Servicios

La atención que se presta en la actualidad en relación a al servicio que se brinda a contribuyentes que visitan la agencia tributaria según refleja la pregunta No.2 de la matriz de sentido es que el servicio es bueno pero necesita mejorar ya que el manejo de conflictos y dar seguimiento a las capacitaciones a los colaboradores, es tema de interés para la obtención del buen servicio así como también la pregunta No. 2 del cuestionario dirigido a las personas que se les atiende en la ventanilla indicaron que era de forma excelente en un 50%.

#### Calidad del servicio

Así como también la pregunta No. 3 de la matriz de sentido en donde se considera si se presta un servicio de calidad en la agencia en la cual si se brinda pero siempre existen inconformidades con los contribuyentes que es necesario que brinden mas calidad en la atención en todos los tramites tributarios que atiendan, así en la pregunta No. 3 del cuestionario dirigido a los contribuyentes la evaluación fue de un 52% en la atención al público.

#### Comunicación o información de la empresa

En la pregunta No. 4 de la matriz de sentido, refleja que la comunicación que se da entre jefe a colaborador es buena pero no es constante, por lo que también se ratifica en las preguntas No 5 y 6 en el cuestionario dirigido a colaboradores en el cual indican con los porcentajes del 32% y 28% , que es regular por lo tanto debe mejorar para tener mejor relación e trabajo y comunicarse de forma constante entre el colaborador y el jefe.

### Capacitación

De acuerdo con la afirmación de la pregunta No. 5 de la matriz de sentido, da como respuesta que los colaboradores han recibido capacitaciones cada vez que existe una reforma fiscal por lo que se recomienda dar seguimiento y reforzamiento para que se brinde un buen servicio a lo contrario en las preguntas No. 1 y 2 y 4 del cuestionario dirigido a colaboradores manifiestan que el 84%, 44% y 48% que solo les imparten una capacitación sin seguimiento y fortalecimiento cada vez que se publica una reforma fiscal y cuando modifican la normativa o guía para la atención de dichos procedimientos.

### Filosofía de calidad total

Con base al resultado de la pregunta No.3 del cuestionario dirigido a los técnicos en operación y gestión en las funciones que realiza respondió en un 100% que es necesario que se les capacite de forma constante para brindar un servicio de calidad y dar mejores resultados en las gestiones que atiendan a los contribuyentes.

Al observar la comunicación del jefe y colaborador las preguntas del cuestionario dirigido a colaboradores que un 40% se comunican entre si únicamente para recibir instrucciones de forma corta en casos de que si hacen o no la gestión del la duda que exista del administrador o supervisor hacia el colaborador y en el caso de la comunicación que existe es por medio del correo electrónico de forma interna de la institución.,

### Reconocimiento de la contribución de los trabajadores

De acuerdo a la pregunta No. 7 de la matriz de sentido, indica que no existe planes de motivación, recreacional de forma constante, ya que a veces solo se realiza una vez al año, por lo que es conveniente promover actividades en la oficina que mejore las relaciones de los colaboradores entre sí y con los supervisores y jefes de agencia.

### Medición de los resultados

Con base a la pregunta No. 10 del cuestionario dirigido al personal operativo de la agencia que el servicio que se brindaba en un 80% es siempre bueno ya que el contribuyente en los

casos que el técnico le atendía en la ventanilla no manifestaba muchas quejas.

#### Herramientas para el seguimiento del cliente

Según la respuesta obtenida en la pregunta No 8. de la matriz de sentido, si se ha implementado un acceso en la hoja electrónica de la institución con rapidez, precisión y tecnología para que los contribuyentes hagan uso de ella desde su computador y ya no visiten agencias tributarias y no realicen colas y tiempos de espera.

#### Cultura de servicio

De acuerdo a la pregunta No. 9 de la matriz de sentido, si se promueve la cultura en el servicio en el área tributaria debido a que brinda orientación y asesoría en todos los trámites que realizan los contribuyentes cuando visitan la agencia.

#### Administración por Calidad Total

Con base a la pregunta No. 10 de la matriz de sentido se determinó que todas las quejas de los contribuyentes individuales como entidades jurídicas y exentas en relación a las constantes quejas de la atención que brindan los técnicos en gestión y operativos es por la inconformidad del rechazo de las gestiones ya que la mayoría no cumplen con los requisitos establecidos por la institución para realizar dichas gestiones tributarias y las preguntas No. 2 y 5 del cuestionario dirigido a los contribuyentes en el cual los porcentajes del 46% y 38% indican que les desagrada la atención en el servicio por tiempos de espera y no les dan solución a las gestiones tributarias requeridas.

#### Evaluación del Desempeño

Así mismo también en las preguntas No. 7 y 8 dirigido a los contribuyentes en el cual evalúan al personal operativo de la agencia que desarrolla atención en el servicio en el área de cobranza administrativa y en el área del registro tributario unificado la cual tuvo los porcentajes del 43% y 51% en donde los contribuyentes manifiestan que la atención es buena pero puede mejorar

### Actitud Laboral

En relación a la pregunta No 10 del cuestionario dirigido a los usuarios a los cuales se les presta servicio opinaron que el 44% brindan atención con actitud positiva y que les agrada que tengan esa actitud.

### Agencia tributaria

Con el resultado obtenido en la preguntas No. 9 y 11 del cuestionario dirigido a los usuarios de la agencia se determinó que el 43% opino que las instalaciones de la agencia son apropiadas para que presten el servicio mientras que el 51% opino que la imagen de la agencia es buena pero debe mejorar mas ya que no todos realizan las gestiones como ellos desean y que esta situación no le da una buena imagen a la agencia.

### Asesor Tributario

Con base al resultado de la pregunta No. 11 del cuestionario dirigido a los colaboradores que atienden en la agencia tributaria se determinó que el 80% opino que la agencia no cuenta con facilitadores tributarios, funcionario con el cual pueda consultar y discutir temas de índole tributario.

## Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de la investigación se determinó que el personal operativo que labora en la agencia en el área de atención a contribuyentes, no se capacita en forma continua y que la gerencia de recurso humano no realiza capacitaciones periódicas para fortalecer la atención, orientación y asesoría ya que los usuarios muestran inconformidad del servicio que prestan los técnicos.

- 1) De acuerdo con la investigación el servicio que brinda la agencia es de mucha importancia de mejorar la calidad del servicio a los contribuyentes, que la visitan para realizar sus gestiones tributarias, ya que esperan un servicio de calidad y cordialidad y que se les brinde más información.
- 2) El estudio demostró, que no existe un sistema de medición en el servicio que presta la agencia, para desarrollar mejor atención con procesos y procedimientos en todas las gestiones tributarias que realizan los contribuyentes y así satisfacer sus necesidades.
- 3) Se estableció que la agencia no se cuenta con un buzón para presentar quejas y darles seguimiento por lo que los contribuyentes no pueden manifestar sus inconformidades en la realización de las gestiones tributarias.
- 4) Se demostró que actualmente la institución no capacita a todo el personal operativo de la agencia para mejorar el desempeño, y que afecta la atención a los contribuyentes en las gestiones que realizan en la agencia.
- 5) No existe una comunicación constante de jefe a colaborador para solventar consultas y brindar atención, orientación y asesoría a los contribuyentes que visitan la agencia tributaria y así solventar las necesidades de los mismos.

## **Propuesta**

### **Introducción**

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incomprensión en las gestiones que realizan los contribuyentes. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad y aprender leyes fiscales vigentes.

Es importante tomar en cuenta el plan de capacitación para los colaboradores de la agencia tributaria, para que desarrollen sus habilidades en obtener un cambio de actitud en lo que se refiere a la atención al usuario, al contribuir al cumplimiento de las tareas asignadas.

Es común que suele depositarse sobre los incentivos y la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas.

### **Justificación**

La calidad de la atención al contribuyente en la agencia tributaria depende de los colaboradores (técnicos) de brindar un buen servicio, con esta propuesta se espera aportar que todos presten un excelente servicio y la agencia tenga una buena imagen.

Un colaborador (técnico), para prestar un servicio de calidad requiere estar, motivado, compartir objetivos en común para el logro de metas, tener orientación, atención y asesoría al contribuyente, demostrar interés constante por alcanzar metas desafiantes y resultados extraordinarios, mejorando niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la agencia.

Maximizar la satisfacción del contribuyente, para establecer relaciones efectivas con el personal que trabaja en la agencia, y mejorar el servicio que en la actualidad se presta.

## Objetivos en la propuesta de implementar procesos de calidad y mejora

### Objetivo general

Realizar planes de capacitación al personal para fortalecer el servicio a contribuyentes que visitan la agencia tributaria.

### Objetivos específicos

- Elaborar un plan de capacitación para realizar procesos de calidad y mejora continua.
- Elaborar un plan de capacitación a los colaboradores para fortalecer y retroalimentar el área fiscal y normativas vigentes.
- Elaborar un plan de motivación que permita a los técnicos tener más comunicación y estar motivados para prestar el servicio.
- Elaborar un presupuesto para la capacitación de los técnicos.

## Contenido de la propuesta

La propuesta está dividida en tres fases que ofrece un mejor servicio al contribuyente y personal capacitado que disminuirá la cantidad de quejas y fortalecerá el desempeño de los colaboradores (técnicos) en la agencia tributaria, que a continuación se detallan:

- Fase I: Capacitación para la mejora de en atención al cliente en la agencia.
- Fase II: Capacitación de leyes fiscales y normativas para desarrollar y fortalecer conocimientos en el área fiscal.
- Fase III: Capacitación para tener una mejor comunicación y motivación en el personal de la agencia.

## Fase I

Plan de capacitación para la mejora de procesos de atención en la agencia

Para implementar la propuesta de capacitar al personal de la agencia, se estableció que se necesita fortalecer y retroalimentar al personal técnico y administrativo, ya que el trabajo en equipo apunta a un grupo de personas bien organizadas, con responsabilidades propias y tareas

definidas, y que son encabezadas por un líder, quien guía y orienta los esfuerzos de los integrantes. Y un grupo de personas (técnicos), que trabaja en pro de un objetivo previamente planificado, no sólo realiza una labor en conjunto con otros individuos, sino que también se compromete con los objetivos de la institución.

A continuación se detalla el plan de la capacitación de mejora de procesos al personal de la agencia:

Ilustración No. 30

Tabla No.3 Capacitación para mejorar la calidad en el servicio en una agencia tributaria.

No	Actividad	Capacitación	Responsable	Desarrollo	Tiempo de ejecución
1.	Enfoque al contribuyente	Va dirigido a (25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Análisis y medición de la satisfacción y atención de los usuarios Aspectos básicos de atención	Día sábado 03/01/2015 Duración 4 horas
2.	Liderazgo	Va dirigido a 2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Liderazgo en la toma de decisiones	Día sábado 10/01/2015 Duración 2 horas
3.	Participación del personal	Va dirigido a (25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Fomentar el interés de orientar, asesorar y atender de forma eficiente	Día sábado 17/01/2015 Duración 3 horas
4.	Enfoque basado en procesos	Va dirigido a (25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Para la mejora en los procesos de atención de las gestiones tributarias Manejo de normativas	Día sábado 24/01/2015 Duración 5 horas

5.	Enfoque de sistema para gestión	Va dirigido a (25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Para la mejora del conocimiento fiscal en la atención a contribuyentes	Día sábado 31/01/2015 Duración 5 horas
6.	Mejora continua	Va dirigido a (25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Fomentar cambios positivos y de calidad en la atención al contribuyente	Día sábado 01/02/2015 Duración 5 horas
7.	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Va dirigido a 2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Para la mejora de toma de decisiones y manejo del personal	Día sábado 08/02/2015 Duración 1 hora
8.	Relaciones mutuamente beneficiosas con el contribuyente	Va dirigido a (25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	Facilitadores de INTECAP	Demostrar interés en la prestación del servicio de forma eficiente	Día sábado 15/02/2015 Duración 4 horas

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

## 6.6 Beneficios de implementar el plan para realizar procesos de atención en la agencia

- Actitud positiva hacia el trabajo bien hecho por todos los colaboradores (técnicos) es hacia la mejora continua.
- Importancia de los recursos humanos en el logro de la calidad del servicio y atención.
- Importancia de la formación de todos los técnicos en gestión y operación de la agencia.
- El trabajo en equipo de todo el personal de la agencia es básico en una institución enfocada a la calidad en el servicio.
- La comunicación es imprescindible para el éxito de la prestación de servicios ya que ayuda a solventar dudas del personal operativo y solución de gestiones de los contribuyentes.
- Mejora las políticas institucionales.

- La calidad que se brinde en el servicio, es una filosofía que busca obtener un sistema en el que se integre el modulo organizacional, los medios tecnológicos y los recursos humanos de la agencia.
- Mejora el ambiente laboral.
- Se promueve el reconocimiento al colaborador.
- Aumenta la productividad.
- Da una buena imagen a la institución y agencia.

## 6.7 Contenido de los temas para mejorar y brindar un servicio de calidad

- Enfoque al contribuyente

El colaborador (técnico) debe enfocarse a los contribuyentes ya que así comprenderá las necesidades e inconformidades en todas las gestiones tributarias que ellos realicen en la agencia.

- Liderazgo

El administrador de la agencia y el supervisor de cobranza así como el de gestión tienen que establecer un propósito de orientar y organizar la agencia para crear y mantener un ambiente interno de comunicación el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para el logro de los objetivos de la agencia que es prestar un buen servicio.

- Participación del personal

El personal técnico y administrativo es la esencia de la agencia, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de atender, orientar y asesorar de forma eficiente.

- Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Como la normativa del registro tributario unificado, normativa de cobranza administrativa, normativa de omisos, cancelación de negocios, normativa de solvencias fiscales y otras.

- Enfoque de sistema para gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de la agencia para el logro de objetivos., por medio de utilizar la herramienta de declaraguate, cultura tributaria, factura electrónica, inscripción y actualización de contribuyentes, cancelación de negocios, solvencias fiscales, convenios de pagos.

- Mejora continua

La mejora continua del desempeño de los colaboradores (técnicos) de la agencia debería ser un objetivo permanente de la agencia para aplicar las normativas, orientadas a lograr un mayor control del correcto cumplimiento, de las obligaciones tributarias de los impuestos aplicados en las gestiones diarias de los técnicos de operación y gestión.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Que todo el personal de la agencia tomen las decisiones eficaces basadas en el análisis de datos y de la información de una forma eficiente cuando presten el servicio en las ventanillas.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el contribuyente

Calidad de servicio interna: capacitación del administrador, supervisores y técnicos, ambiente de trabajo de calidad y firme apoyo para quienes lo tratan con los contribuyentes, lo que redundan en, empleados de servicios productivos y satisfechos, leales y trabajadores, que redundan en, mayor valor de servicio, creación de valor para el cliente y entrega de servicio más eficaces y eficiente.

A continuación se detalla el presupuesto de la capacitación del plan de mejora de procesos al personal de la agencia:

### Ilustración No. 31

Tabla No.4: Presupuesto de capacitación para la mejorar de procesos y atención en la agencia.

PRESUPUESTO	
Descripción	Costos de la capacitación
	Del 03 de enero 2015 al 15 de febrero 2015
Costo por hora de la capacitación (29 horas) de facilitadores	A razón de Q600.00 por hora
Costo de las capacitaciones (inversión) Q360.00 c/u (28 colaboradores)	Q10.080.00
Materiales y refacciones Q100.00 c/u.	Q.2,800.00
<b>Total</b>	<b>Q12,880.00</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

#### 6.8 Ventajas de la contratación de una empresa externa

- Experiencia en impartir capacitaciones.
- Enfoque de diferentes puntos de vista.
- Experiencia en los temas a exponer.
- Equipo multidisciplinario (consultores de diversas competencias).
- Eleva la excelencia en la consultarías.
- Enfoque personalizado de manejo de planes.

#### 6.9 Seguimiento del Programa de Capacitación

Para el proceso de seguimiento del programa de Capacitación se realizara un cuestionario a los contribuyentes que visitan la agencia en forma trimestral para medir los niveles de satisfacción y percepción del servicio que brinda la agencia tributaria.

Cuestionario para medir la satisfacción del servicio al contribuyente

Con el presente cuestionario se pretende que el contribuyente manifieste la percepción del servicio brindado por parte del técnico que fue atendió en la ventanilla en donde solicito la gestión tributaria y como le ha parecido dicha atención ya que con este cuestionario se dará seguimiento para brindar un mejor servicio y la imagen que tienen los usuarios hacia la agencia y el personal operativo que labora en la misma.

Para evaluar la atención que brinda se realizara por medio de un cuestionario el cual se realizara bimestralmente, esto se debe que la medición será más objetiva en todas las gestiones que realice el contribuyente y por el tipo de impuesto y gestiones.

Colaborador que realizara las encuestas:

- Indique el nombre de la agencia.
- Desarrolle una breve presentación del por qué desea encuestarlo.
- Preguntar al contribuyente si es de su agrado visitar la agencia.
- Indicar al contribuyente que se le solicita esa información para mejora del servicio de la agencia.
- Orientarle como debe de llenar el cuestionario.
- Agradecer al usuario que haya atendido a contestar la encuesta..

Ventajas de la medición del servicio en la agencia:

- Ayuda a mejorar el desempeño del personal de la agencia.
- Da a conocer las necesidades de los contribuyentes.
- Define fortalezas de la atención de la agencia.
- Detecta debilidades de la atención de la agencia.
- Ayuda a encontrar áreas de oportunidad de mejora en el servicio.

A continuación se detalla el cuestionario que medirá el servicio que presta la agencia:

Ilustración No. 32

Tabla No.5: Formato de cuestionario para medir el servicio a contribuyentes.

 <b>Cuestionario para medir el servicio a contribuyentes</b>	
Responda a la pregunta d este cuestionario marcando con una X, la respuesta que considere que se adapte a la percepción del servicio que se le brindo.	
1-¿Qué le parece la orientación, y asesoría en las gestiones tributarias? <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente	6-¿Cómo le parece el horario de atención? <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente
2-¿Considera que el supervisor de la agencia le atiende cuando usted lo solicita? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca	7-¿Con que frecuencia experimenta problemas con el servicio? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
3-¿La persona que le atendió mostro interés por sus gestiones tributarias? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	8-¿Cómo considera la comunicación con el personal que atiende las ventanillas? <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente
4-¿Cómo califica los tiempos de espera? <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente	9-¿El servicio que recibió considera que es? <input type="checkbox"/> Muy rápido <input type="checkbox"/> Poco rápido <input type="checkbox"/> Nada rápido
5-¿Considera adecuados los sistemas informáticos que se utilizan para brindar el servicio? <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente	10-¿El servicio que recibió fue? <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

## Fase II

Plan de capacitación de leyes fiscales y normativas para el personal de la agencia.

Con la capacitación de leyes fiscales se pretende, fortalecer y retroalimentar el conocimiento en el área fiscal, para que los colaboradores (técnicos) brinden un buen servicio a todos los contribuyentes que visitan la agencia tributaria y solventen con eficiencia todas las gestiones tributarias que se requieran.

A continuación se detalla el plan para capacitar en leyes fiscales y normativas que se aplican en las gestiones que realiza el personal de la agencia:

### Ilustración No. 33

Tabla No.6: Capacitación de leyes fiscales y normativas para colaboradores de la agencia

PLAN DE CAPACITACION DE LEYES FISCALES Y NORMATIVAS	
Objetivo	Dar capacitación a los técnicos en gestión y operación y supervisor de gestión y cobranza administrativa, para fortalecer la atención de servicio al contribuyente en la agencia tributaria.
Características	Temas que se impartirán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ley al valor agregado</li><li>• Ley del impuesto sobre la renta</li><li>• Código penal</li><li>• Constitución de la República de Guatemala</li><li>• Código tributario y sus reformas</li><li>• Normativa del registro tributario unificado</li><li>• Normativa de cobranza administrativa</li><li>• Decreto 4-2012 y sus reformas</li><li>• Decreto 10-2012 y sus reformas</li></ul>
Capacitación	(25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador
Lugar	CENSAT

Tiempo de ejecución	20 horas durante 4 semanas, día sábado
Presupuesto	Q.6,720.00, incluye materiales y refacción A Q240.00 por persona
Fecha de inicio	22 de febrero de 2015 al 15 de marzo de 2015
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores de CENSAT</li> <li>• Facilitadores de la gerencia de atención al contribuyente</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

#### Beneficios de elaborar el plan de capacitación de leyes fiscales en la agencia:

- Asignación de responsabilidades.
- Promoción y retos.
- Logros por parte de los técnicos.
- Políticas institucionales y de la agencia.
- Seguridad en la realización de tareas.
- Enriquecimientos de los puestos de técnicos en gestión y operación.
- Participación de los colaboradores.
- Mejora en la atención, orientación y asesoría hacia el contribuyente.

#### Contenido de los temas para el plan de capacitación de leyes fiscales en la agencia:

- Leyes fiscales

Capacitar al personal de la agencia en la rama del derecho tributario, ayudara a los colaboradores (técnicos) a tener el conocimiento necesario y la capacidad de atender y solventar consultas por parte de los contribuyentes cuando se presenten a la agencia a realizar gestiones tributarias.

- Normativa del registro tributario unificado

La correcta aplicación de esta normativa fortalecerá los procedimientos de inscribir y actualizar a

todas aquellas personas individuales y jurídicas (contribuyentes y responsables), ya que se considera de suma importancia que el servicio que presta la agencia, ya que está enfocada a estandarizar las operaciones, procedimientos y requisitos relacionados con las obligaciones tributarias de acuerdo a lo definido en las leyes específicas.

- Normativa de cobranza administrativa

Esta normativa ayuda a gestionar la presentación de las declaraciones, omisas y deudas, así como recaudar los valores correspondientes para contribuir al incremento de la recaudación y mejorar el cumplimiento voluntario a través del control de los contribuyentes que han omitido la presentación de sus obligaciones tributarias y el pago de las sanciones correspondientes.

Ventajas de facilitadores de la institución

- Dominio de temas fiscales.
- Bajo costo en comparación que las capacitaciones las imparta una firma privada.
- Experiencia laboral.
- Competencias de los asesores fiscales.
- Comprensión de las capacitaciones.
- Facilidad para solventar dudas.

### Fase III

Plan de capacitación de motivación y comunicación para el personal de la agencia

Con la capacitación de motivación y comunicación se pretende que exista una mejor comunicación entre el personal operativo y administrativo y a la vez estén motivados para tener un excelente desempeño en el servicio de atención a los contribuyentes.

A continuación se detalla el plan para capacitar y motivar al personal de la agencia:

Ilustración No. 34

Tabla No.7: Capacitación de motivación y comunicación para colaboradores de la agencia

PLAN DE CAPACITACION DE MOTIVACION Y COMUNICACION	
Objetivo	Dar capacitación a los técnicos en gestión y operación y supervisor de gestión y cobranza administrativa, para fortalecer la atención de servicio al contribuyente en la agencia tributaria.
Características	Temas que se impartirán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna y externa</li> <li>• Motivación en el personal</li> <li>• Manejo de niveles de stress</li> <li>• Factores motivacionales que intervienen en las relaciones laborales</li> <li>• Políticas institucionales y ambiente laboral</li> <li>• Reconocimientos en el desempeño</li> <li>• Como atender las quejas y criticas del personal que atiende en ventanillas</li> </ul>
Capacitación	(25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador
Lugar	CENSAT
Tiempo de ejecución	15 horas durante 3 semanas, día sábado
Presupuesto	Q.14,000.00, incluidos materiales y refacción A Q500.00 por persona
Fecha de inicio	Del 22 de marzo 2015 al 05 de abril 2015
Responsables	Facilitadores externos INTECAP

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

Beneficios de la elaboración del plan de motivación y comunicación para el personal de la agencia.

- Comunicación de jefe a colaborador.
- Mejora en las relaciones publicas con los contribuyentes.
- Solución de quejas.
- Excelente ambiente laboral en la agencia.
- Imagen positiva de la agencia tributaria.
- Mejores relaciones entre colaboradores.
- Mejor desempeño.
- Participación de los colaboradores.
- Mejora la autoestima del colaborador.

Contenido de los temas para el plan de capacitación y motivación en el personal de la agencia

- Comunicación

Crear un ambiente laboral que involucre todo el personal para que exista una buena comunicación de colaboradores (técnicos) con el administrador de la agencia y los supervisores y proyectar una buena imagen de la institución así como de la agencia para promover actividades del servicio.

- Motivación en el personal

La adecuación del personal de la agencia a su puesto de trabajo, integración y acogida de nuevos empleados, formación y desarrollo profesional, la mejora de las condiciones de trabajo, que el administrador brinde apoyo a todo el personal ya que es de vital importancia para el rendimiento en labores.

- Manejo de niveles de stress

Formas de prevención de stress al atender público, consiste en brindarle un espacio óptimo de trabajo al colaborador, en el cual garantice seguridad, respeto y atención por el trabajo que desempeña.

- Factores motivacionales que intervienen en las relaciones laborales

La comunicación, es la manera que transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción en nuestras relaciones laborales. Cooperación, es la llave de tu bienestar general, al trabajar o actuar todos por un mismo fin, ya que se obtienen los mejores resultados y posibles y grandes beneficios. Comprensión, de aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. Respeto, aun cuando no se comparta el punto de vista, es conveniente que consideres las creencias y sentimientos de los demás.

- Políticas institucionales y ambiente laboral

Crear un ambiente laboral, hará que los técnicos y todo el personal rinda al máximo en cada jornada de trabajo, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias, hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio con sus compañeros de trabajo y sobre todo con sus jefes o líderes.

Política institucional, retomar misión visión y valores institucionales.

- Reconocimientos en el desempeño

Manifiestar la eficiencia por parte del administrador para valorar al personal y hacerlo sentir bien, motivado especialmente a los colaboradores más nuevos quienes verán que el éxito no pasa desapercibido y que vale la pena desarrollar buena actividad laboral en la agencia.

- Como atender las quejas y criticas del personal que atiende en ventanillas

Conocer la opinión del contribuyente, reforzar la atención al contribuyente, escuchar al contribuyente, resolver la gestión que solicita el contribuyente.

Ventajas de contratación de facilitadores externos

- Enfoque personalizado.
- Identificación de necesidades de los colaboradores.
- Aprovechar las quejas como aprendizaje.

- Competencias de los facilitadores externos.
- Solventar dudas.
- Describir la importancia del capital humano en la agencia.

## Seguimiento de la Capacitación motivación y comunicación del personal en la agencia

Para el seguimiento de la capacitación de leyes fiscales y aplicación de normativas se tomaran tiempos en la solución de gestiones por los colaboradores (técnicos).

## Seguimiento de quejas y sugerencias

### Buzón de quejas y sugerencias

Se colocara un buzón de quejas y sugerencias, que consiste en ubicar un buzón en la agencia que sea visible para que todos los contribuyentes que estén inconformes con el servicio del técnico que les atendió y llenen la boleta de quejas y sugerencias, para que se les atienda dicha petición ya sea favorable o desfavorable en la gestión tributaria de la queja o la sugerencia que se solicite.

A continuación se presenta el diseño del buzón que se ubicara dentro de la agencia:



Objetivos que la agencia atiende las quejas y sugerencias del contribuyente:

- Recoger todos los datos e informaciones sobre observaciones relevantes que realice el contribuyente.
- Mejorar la atención y el servicio al contribuyente.
- Personalizar el servicio.
- Recuperar la satisfacción de los contribuyentes que hayan percibido problemas en el servicio.
- Desarrollar en los empleados la capacidad de solucionar problemas.

Ventajas

- Asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los contribuyentes.
- Aumento de la credibilidad y confianza en la agencia y la institución.
- Aumento de la eficacia por parte de los técnicos.
- Mayor participación de los contribuyentes al manifestar sus inconformidades y necesidades.
- Aumenta el interés del personal por el trabajo.
- Mejora la comunicación entre los supervisores y administrador de la agencia con los contribuyentes.
- Promueve la productividad entre los técnicos.
- Mejora la atención del servicio.
- Existe compromiso entre el personal de la agencia.

Desventajas

- Falta de tiempo por atender al contribuyente.
- Falta de sensibilidad respecto del contribuyente en relación al servicio.
- Falta de formación en atención al contribuyente.
- Sensación de dificultad por responder a requerimientos específicos del contribuyente.
- Falta de capacidad para comprender e identificarse a el contribuyente.

A continuación se presenta el formato de boleta que se utilizara para las quejas y sugerencia en la agencia:

Ilustración No. 35

Tabla No.8: Formato de boleta de quejas y sugerencias

 <p><b>BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS</b> (Únicamente para contribuyentes inscritos en base a ley)</p> <p><b>Agencia</b> _____</p> <p><b>Fecha</b> _____</p> <p><b>Gestión realizada :</b> _____</p> <p><b>Colaborador:</b> _____</p> <p><b>Numero de ventanilla:</b> _____</p> <p><b>Tiempo de Espera:</b> _____</p> <p><b>¿Fue satisfactorio el servicio?</b></p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table> <p><b>Sugerencias:</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!</b></p>	SI	NO
SI	NO	

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

A continuación se detalla el procedimiento para atender las quejas en la agencia:

Ilustración No. 36

Tabla No.9: Formato del procedimiento de quejas de la agencia

 <b>PROCEDIMIENTO DE QUEJAS DE LA AGENCIA</b>	
<p>Actividades</p> <p>Recepción de la queja</p>	<p>La agencia tributaria recibe la queja por medio del formato de quejas, recibe y registra la quejas del contribuyente inconforme en el formato de Solicitud de quejas y/o reclamos donde se indica al contribuyente el plazo en el cual se determina si se dará solución o se descarta la quejas ( será 3 días hábiles)</p>
<p>Tratamiento de la queja</p>	<p>Se toman las medidas que permitan subsanarla queja de la inconformidad de la gestión tributaria del contribuyente.</p>
<p>Investigación de las causas de la queja se traslada al administrador de la agencia</p>	<p>Se investiga la queja para dar respuesta a la misma.</p>
<p>Respuesta de la queja al contribuyente por parte del administrador de la agencia</p>	<p>El administrador , informa al contribuyente por escrito las conclusiones generadas de la investigación y las acciones a seguir por parte de la agencia para evitar que vuelva la inconformidad de la gestión del trámite fiscal que se iba a realizar</p>
<p>Se cierra la solicitud de la queja</p>	<p>El administrador y/o supervisor de cobranza o gestión de la agencia firman la solicitud de la queja y la da por terminada.</p>
<p>Se archiva</p>	<p>El administrador y/o supervisor de cobranza o gestión de la agencia firman la solicitud de la queja y la envían al archivo</p>
<p>Responsable</p>	<p>Administrador Supervisor de cobranza Supervisor de gestión</p>

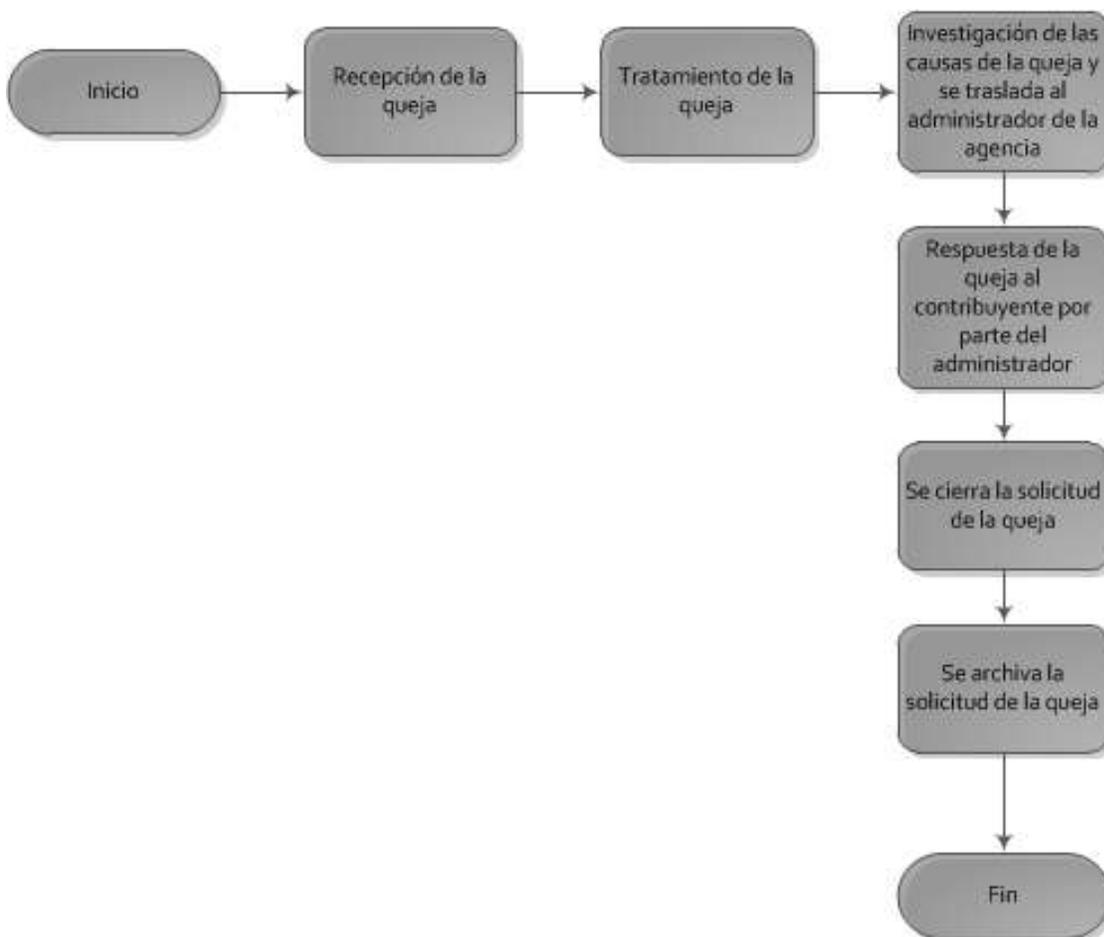
Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

## Flujograma del procedimiento de quejas de la agencia

A continuación se detalla el flujograma en el cual se visualizara los pasos para dar trámite a las quejas de la agencia.

Ilustración No. 37

### Flujograma del procedimiento de quejas de la agencia



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

## Cronograma de actividades

A continuación se detalla el cronograma de actividades para dar cumplimiento a las capacitaciones de la agencia:

Ilustración No. 38

Tabla No.10: Cronograma de actividades 2015

No.	Actividades	Responsable	Meses				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
			Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Plan de calidad	Administrador	■																			
2	Plan de leyes fiscales y normativas	Administrador					■															
3	Plan de comunicación y motivación	Administrador													■							
4	Seguimiento de programas de capacitación	Administrador																	■			

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

## Presupuesto

La propuesta tendrá un presupuesto para realizar las capacitaciones según el renglón presupuestario número 185, denominado servicios de capacitación.

A continuación se presenta el presupuesto total para capacitar a todo el personal de la agencia:

### Ilustración No. 39

Tabla No.11: Presupuesto total para las capacitaciones 2015.

Capacitación	Personal	Total personas	Costo unitario	Costo total
Fase I Plan de calidad	25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	28	Q.460.00	Q12,880.00
Fase II Plan de Leyes fiscales y normativas.	25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	28	Q.240.00	Q 6,720.00
Fase III Plan de comunicación y motivación	25) técnicos, en operación y gestión (2) supervisores (1) administrador	28	Q.500.00	Q14,000.00
TOTAL				Q33,600.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2014

## Referencias bibliográficas

1. Archila. S. (2011). *PED “Diagnostico del servicio alcliente en una empresa dedicada a la prestación de servicios médicos”*.Universidad Panamericana.
2. Aguilar-Morales, J. (2010). *La mejora continua*. Cuarta Edición. México. Editorial Open Access
3. Ascencio. J. (2012). *PED “Servicio al cliente y su efecto en las ventas de una empresa fabricante de productos del cabello”*.Universidad Panamericana
4. Bohlander, Snell. y Sherman. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo octava. Edición. Editorial Thomson Learning
5. Carro R. (2008) *Gestión de calidad*. Cuarta Edición. Argentina. Educar
6. Horovitz, J. (2008). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Primera. Edición. España. Editorial: Pearson Educación, S.A.
7. Kotler, P. (2008). *Manual de la mercadotecnia*. Séptima Edición. México. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
8. Pérez Torres V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Primera Edición México. Ideas Propias Editorial: Virgo.
9. Pinillos. D. (2011). *PED “Análisis del servicio al cliente en una empresa de consultoría”*.Universidad Panamericana.
10. SAT. (2012). *Manual de organización y funciones*. Versión 5.

11. Tschohl, John. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, Servicio al cliente*. Quinta edición. USA: Service Quality Institute.
12. UPANA. (2009). *Guía para investigaciones*. Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas.
13. UPANA. (2006). *Manual de estilos de trabajos académicos*. Universidad Panamericana.
14. Vértice E. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Editorial Málaga Vértice.
15. Vértice E. (2010). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Editorial Málaga Vértice.
16. Internet  
Fuente no firmada  
*Conceptos fiscales*. SAT. Recuperado:  
<http://www.cultura tributaria. gob.gt>

## **ANEXOS**



PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE Myrna Elizabeth Pérez Abadillo

Implementación de un plan de capacitaciones para mejorar la calidad en servicio de una agencia tributaria

## Anexo 1

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario:	Sujetos de Investigación		
						Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)			
Falta de calidad en el servicio de los clientes (contribuyentes)	Calidad y Mejora Continua en el servicio al cliente	Medición y satisfacción con la calidad de los clientes	¿Con la propuesta de implementación de procesos de calidad y mejora continua, se logrará mejorar el actual servicio de atención y	Investigar cual es la situación actual en el servicio de atención, y orientación a personas que visitan una agencia	Evaluar la satisfacción en el servicio de atención al cliente	¿Qué aspectos le desagradan a usted como cliente en la visita a una agencia tributaria?	Operativo y administrativo		
El personal técnico multifuncional adolece de capacitación continua		Programas de atención, orientación y asesoría				¿Qué tipo de servicio ofrece una agencia tributaria?		¿Cómo considera el servicio de la persona que lo atendió?	¿Quedo satisfecho con el servicio y atención que se le brindo?
Poca comunicación entre el personal multifuncional		Comunicación con el Personal				¿Con que frecuencia se capacita al personal?		¿Qué tipo de capacitación se le da al personal?	¿Cree que es necesaria la capacitación en su area de trabajo?
Poca divulgación en las reformas tributarias emitidas en los años 2012 y 2013	Evaluación de Procesos	Comunicación con el Personal	¿Cuenta la institución con políticas efectivas de comunicación?	Analizar el comportamiento de la comunicación entre el personal	Analizar el comportamiento de la comunicación entre el personal	¿Cree usted que es importante la comunicación en su area de trabajo?			
						¿Cómo define la comunicación en su area de trabajo?			
						¿Existe comunicación entre jefe y colaborador?			
						¿Se informa constantemente de los cambios de las leyes fiscales?			
Evaluar los procesos de tramites que realizan en el area tributaria de una agencia	Evaluación de Procesos	Comunicación con el Personal	¿Brinda soluciones rapidas en el momento que atiende a los clientes?	Analizar el comportamiento de la comunicación entre el personal	Evaluar los procesos de tramites que realizan en el area tributaria de una agencia	¿Cuenta con facilitadores para que le informen los cambios tributarios?			
						¿Se actualiza en las normativas vigentes?			

## Anexo 2



**Tabla de Sujetos**  
**Myrna Elizabeth Pèrez**  
**Implementación de un plan de capacitaciones para mejorar la calidad en el servicio de una agencia tributaria**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUJETOS	UNIVERSO	MUESTRA	INSTRUMENTOS
Evaluar la satisfacción en el servicio de atención al cliente	100	135	100 Formula	Cuestionario
Analizar la cultura de servicio en la atención y orientación que se brinda en la agencia tributaria	Administrador (1) Supervisor (1) Tecnicos (25)	28	28	Entrevista Cuestionario
Analizar el comportamiento de la comunicación entre el personal	Administrador (1) Supervisor (1) Tecnicos (25)	28	28	Entrevista Cuestionario
Analizar la aplicación de las reformas emitidas en el año 2012 y 2013	Jefe de division (1) Administrador (1) Supervisor (1)	3	3	Entrevista
Total Instrumentos				3
Total Entrevistas				3
Total cuestionarios Tecnicos				25
Total cuestionarios Contribuyentes				100

## Anexo 3

### Instrumento 1



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida**  
**Tema: Implementación de plan de capacitaciones para mejorar la calidad en el servicio en una agencia tributaria**

#### **Cuestionario dirigido a contribuyentes que visitan una agencia tributaria.**

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar la satisfacción en el servicio al cliente, por lo que se le solicita marque con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

**1. ¿Qué tipo de servicio le ofrece una agencia tributaria?**

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Mala

**2. ¿Qué aspectos le desagradan cuando visita una agencia tributaria?**

<input type="checkbox"/>	Tiempo de espera
<input type="checkbox"/>	Las colas
<input type="checkbox"/>	Trámites engorrosos

**3. ¿Cómo considera el servicio del colaborador que le atendió?**

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Mala

4. **¿Cómo califica los procedimientos para la realización de trámites tributarios?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

5. **¿Qué aspectos le agrada cuando visita una agencia tributaria?**

	Rapidez
	Información
	Solución a su gestión

6. **¿Cómo considera la información requerida cuando realiza gestiones tributarias?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

7. **¿Cómo considera las gestiones en el área de cobranza administrativa?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

8. **¿Cómo considera las gestiones en el área del registro tributario unificado?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

9. **Considera que las instalaciones de la agencia son adecuadas para brindar el servicio que usted requiere, como las considera:**

	Apropiadas
	Poco apropiadas
	No son apropiadas

10. **Con respecto al personal que atiende en las ventanillas considera que tiene:**

	Actitud positiva
	Amables y respetuosos
	Desmotivados y mala actitud

11. **¿Cómo considera la imagen de la agencia tributaria?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

12. **Quedo satisfecho con el servicio que se le brindo en la agencia tributaria:**

	Muy satisfecho
	Satisfecho
	Insatisfecho

**¡Muchas gracias!**

## Anexo 4

### Instrumento 2



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida**  
**Tema: Implementación de Plan de capacitaciones para mejorar la calidad en el servicio en una agencia tributaria**

### **Cuestionario dirigido a técnicos multifuncionales que laboran en agencia tributaria**

Encuesta dirigida a técnicos multifuncionales que laboran en una agencia tributaria, por lo que se le solicita marque con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

**1. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Bimensual
<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Cada vez que se modifican las leyes

**2. ¿Qué tipo de capacitación se le da al personal operativo?**

<input type="checkbox"/>	Normativas
<input type="checkbox"/>	Leyes fiscales Vigentes
<input type="checkbox"/>	Atención al contribuyente
<input type="checkbox"/>	Todas
<input type="checkbox"/>	Ninguna

3. **¿Considera que es necesaria la capacitación en su área de trabajo?**

	Si
	No

4. **¿Cómo califica la capacitación que ha recibido en su área de trabajo ?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

5. **¿Cómo califica la comunicación con su jefe?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

6. **¿Cómo define la comunicación en su área de trabajo?**

	Excelente
	Buena
	Regular
	Mala

7. **¿Existe comunicación entre el jefe y colaborador?**

	Siempre
	Casi siempre
	Nunca

**8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse en la agencia?**

	Intrasat
	Correo electrónico
	Comunicación escrita
	Reuniones

**9. Se informa constantemente de los cambios de leyes fiscales**

	Siempre
	Casi siempre
	Nunca

**10. ¿Los resultados obtenidos en la atención a los contribuyentes son los esperados?**

	Siempre
	Casi siempre
	Nunca

**11. ¿La agencia cuenta con facilitadores para que le informen todos los cambios de las leyes fiscales?**

	Si
	No

**12. Se actualiza con las normativas vigentes**

	Siempre
	Casi siempre
	Nunca

**¡Muchas gracias!**

## Anexo 5

### Instrumento 3



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida**  
**Tema: Implementación de plan de capacitaciones para la mejorar la calidad en el servicio en una Agencia Tributaria**

#### **GUIA DE ENTREVISTA** **DIRIGIDA JEFES DE DIVISION, ADMINISTRADORES Y SUPERVISORES**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de analizar la cultura de servicio en la atención la comunicación, atención, y orientación que se brinda en una agencia tributaria, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo en la actualidad?
2. ¿Cómo cree usted que en la actualidad está el servicio al contribuyente en la agencia?
3. ¿Considera que en la agencia se brinda un servicio de calidad?
4. ¿Considera que existe una buena comunicación entre jefes y colaboradores?
5. ¿Se ha brindado capacitación de las nuevas reformas a todo el personal de la agencia?
6. ¿Qué mejoras ha brindado las nuevas reformas tributarias?
7. ¿De qué forma motivan a los técnicos en operación y gestión para que brinden un excelente servicio?
8. ¿En la actualidad se brinda información de la nueva herramienta electrónica de agencia virtual en línea?
9. ¿En la actualidad en las agencias promueven la cultura tributaria?
10. ¿Cómo define las quejas constantes por mala atención, orientación y asesoría en la realización de trámites tributarios?