

B. Upana - I - 11, 018 - 2009 C-2
\$100.-

PE-ECI-70
M561
C-2

**“Mejoramiento del Clima Organizacional en la Unidad de Atención y
Gestión de la Oficina Tributaria de la ciudad de Santa Cruz el Quiché”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Sandro Olinver Mérida Vásquez

Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga, Asesor

Licda. Dora L. Urrutia de Morales, Revisora.

Guatemala, febrero 2009



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. . Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc.. Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Carlos Herrera Luis
Coordinador

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

**Licda. María Amparo Osorio
Examinador**

**Licda. Lucrecia Cardoza
Examinador**

**Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Examinador**

**Ing. Diego Alejandro Muñoz
Asesor**

**Licda. Dora Leonor Urrutia Morales
Revisora**



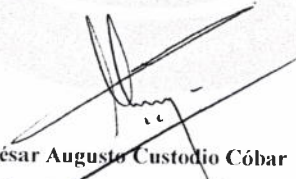
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0010-2009-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 26 DE FEBRERO DEL 2009

De acuerdo al dictamen rendido por el ingeniero Diego Muñoz, tutor y licenciada Dora Urrutia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN Y GESTIÓN DE LA OFICINA TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE SANTA CRUZ EL QUICHÉ”. Presentada por el estudiante Sandro Olinver Mérida Vásquez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00028, de fecha 13 de diciembre del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO CÓBAR
DECANO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Guatemala, 16 de junio de 2008

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Práctica Empresarial (PED), del tema: **“MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN Y GESTIÓN DE LA OFICINA TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ”** elaborado por Sandro Olinver Mérida Vásquez, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrolla en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de (90.50) puntos 100.

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

Atentamente,



Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga
ASESOF

Diego Alejandro Muñoz Aliaga
Ingeniero Industrial
Col. 8368

Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Licenciada en Pedagogía con orientación en Administración y Evaluación Educativas

Maestría en Gerencia Educativa

Dirección

5ta. Calle 9ª zona 17, colonia Lourdes

No. de teléfono oficina

2256 0351 y 2261 0289

No. de teléfono celular

5203 4462

E-mail

durrutia@yahoo.com

Guatemala, 27 de septiembre de 2008

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

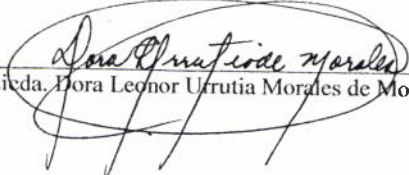
Estimados Señores:

Con relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Mejoramiento del Clima Organizacional en la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de la ciudad de Santa Cruz del Quiché”**, realizado por, Sandro Olinver Mérida Vásquez, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, carné 070-3854. He procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado.

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

Atentamente.


Licda. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

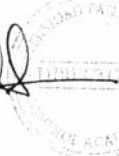
REF.: UPANA: RYCA: 075.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **Mérida Vásquez, Sandro Oliver**, con carné No. 0703854 aprobó el Examen Técnico Profesional con 85 puntos, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 13 del mes de diciembre del año 2008.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 4 días del mes de marzo de 2009.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajó
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

Contenido

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	4
1.3 Planteamiento del problema	8
1.3.1 Pregunta de investigación	9
1.3.2 Objetivos	9
1.3.3 Alcances y límites	10
1.3.4 Aporte	10
Capítulo 2	
2.1 Metodología aplicada	11
2.1.1 Sujetos	11
2.1.2 Instrumentos	11
2.1.3 Procedimiento	11
Capítulo 3	
3.1 Presentación y Análisis de Resultados	13
Capítulo 4	
4.1 Exposición y Discusión de Resultados	35
Capítulo 5	
5.1 Propuesta	38
Capítulo 6	
6.1 Referencias	54
Anexos	56

Resumen

El presente estudio se realizó sobre la base de una evaluación integral, realizada al personal que labora en la institución, mediante la cual se efectuó una observación general de todas las áreas, el cual proporcionó un diagnóstico que permitió definir el anteproyecto que consistió en estudiar el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché.

Las conclusiones del estudio revelaron la falta de una herramienta administrativa que se pudiera aplicar para motivar a los colaboradores a esforzarse para alcanzar los objetivos, y de esta manera propiciar un clima organizacional positivo dentro de la organización, se contribuye de esta forma a, mejorar el ambiente institucional y como consecuencia el servicio que presta la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché a los contribuyentes, también a diseñar la estrategia que permite mejorar las relaciones interpersonales y como consecuencia se mejora la calidad del servicio que se presta en la unidad de trabajo.

El propósito de este estudio es implementar a través de la propuesta, un programa detallado de intervenciones de manera que éstas contribuyan de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior en la institución.

Introducción

Se comenta que, el lugar de trabajo es el segundo hogar de las personas, pues a diario se convive ocho horas junto a sus compañeros de trabajo, con relación a este punto, el tema de Clima Organizacional, se refiere de manera precisa, al ambiente que se crea y vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El presente estudio requirió de un análisis integral de las diferentes áreas de la institución, de donde se pudo establecer que de no contar con un plan de mejoramiento del ambiente laboral representaba una debilidad en la administración del recuso humano. Por lo que el presente proyecto propone responder a las necesidades de la empresa facilitando a la misma una herramienta administrativa.

El tema de esta investigación presenta el análisis del ambiente organizacional de la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché, en el cual se determino el estado actual del clima laboral, para corregirlo y mejorarlo en el futuro.

Se estableció que: el clima que prevalece en dicha unidad es en términos generales aceptable, pero, se sugiere implementar un programa de mejoramiento del mismo. El presente proyecto propone responder a las necesidades de mejorar y motivar a los trabajadores, facilitando a los mismos, una herramienta administrativa que con base a una secuencia de intervenciones provocará que los colaboradores se sientan cómodos y contentos en su lugar de trabajo, reflejando una actitud alegre y positiva proyectando una buena imagen de la institución hacia los contribuyentes. Logrando de una mejor manera el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Aspectos generales de la Superintendencia de Administración Tributaria

El gobierno de Guatemala a través del Ministerio de Finanzas Públicas, inició a principios de 1997 un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país. Dentro de estas acciones se incluyó la creación de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-, con el propósito de modernizar la administración tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el programa de modernización del sector público. La creación de la SAT, fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998. La SAT, es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, además cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Para su atención se crearon cuatro regiones en las que se clasifican las oficinas y aduanas, estas regiones son:

- Central: Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez y El Progreso. La sede esta en Guatemala.
- Occidente: San Marcos, Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché, Sololá y Totonicapán. La sede se localiza en Quetzaltenango.
- Sur: Escuintla, Ratalhuleu, Suchitepéquez, Santa Rosa y Jutiapa. La sede se ubica en Escuintla.
- Nororiente: Izabal, Jalapa, Chiquimula, Zacapa, Baja Verapaz, Alta Verapaz y El Petén. La sede está en Zacapa.

1.1.2 Antecedentes específicos de la oficina tributaria de Quiché

La oficina tributaria del departamento del Quiché se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Cruz del Quiché, con dirección en 0 avenida 1-24 zona 01 atiende a toda la población del departamento, brinda los servicios de: asesoría tributaria, inscripción de negocios y servicios técnicos, Número de Identificación Tributaria -NIT- atención al contribuyente entre otros. Atiende de lunes a viernes en horario de 08:00 a 17:00 horas laboran seis empleados.

1.1.3 Ambiente externo.

- **Ambiente económico:** el 26 de septiembre de 2007 el Banco de Guatemala elevó el nivel de la tasa de interés líder de la política monetaria a 25 puntos básicos. El tipo de cambio de referencia a la fecha es de 7.71. Según el Instituto Nacional de Estadística, la actividad económica de los habitantes es en un 80% agrícola y un 20 % entre industrial y productos no tradicionales así como el nivel de ingreso es bajo, medio bajo, medio.
- **Ambiente social /cultural:** Dentro del entorno hay escuelas, de nivel primario, institutos de diversificado del sector público y privado, en la actualidad hay seis universidades en el municipio, además grupos sociales como el Club de Damas Leonas, la Cámara de Comercio, asociaciones para beneficio social y grupos folklóricos.
- **Ambiente político:** Cuenta con ocho diputados al Congreso de la República, veintiún alcaldes, el Gobernador Departamental, y funcionarios de distintas instituciones del Estado.
- **Ambiente tecnológico:** En el cual se menciona a Refrescos India Quiché, la cual utiliza tecnología avanzada, así como Agua Pura *Hidralife*, Panificadora Corazón de Jesús, que utiliza un sistema moderno para hornear el pan.

- **Ambiente demográfico:** El departamento de Quiché cuenta con 769,364 habitantes de los cuales 378,302 son hombres y 391,062 son mujeres. Grupo étnico, indígena 690,024 no indígena 79,149. Grandes grupos de edad, de 0 - 14 años 377, 205, de 15 – 64 360,578 y de 65 y más 31,581.

1.1.4 Ambiente interno.

- **Valores organizacionales:** que copiados en forma literal dicen.
 - “Honestidad: todas nuestras actitudes y acciones responden a la norma de conducta moral social regida por la Ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las tareas designadas.”
 - “Responsabilidad: cumplimos oportunamente con las funciones y tareas asignadas, con disciplina y espíritu de equipo.”
 - “Productividad: nuestro trabajo esta orientado hacia el aprovechamiento óptimo de los recursos por lo que aseguramos el uso adecuado de los insumos de trabajo para la obtención de los resultados obtenidos.”
 - “Profesionalismo: aplicamos los conocimientos con relevante capacidad y empeño en la realización de las funciones tareas asignadas hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.”
 - “Integridad: realizamos todas nuestras funciones con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que pensamos, decimos y hacemos.”

Fuente: código de ética y conducta

1.2 Marco teórico

Clima organizacional.

De acuerdo a Robbins S. (1,993) puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Para el autor, incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Compromiso organizacional

Según Newstrom, (1,999) es otra variable de actitud en la esfera del trabajo. Puede considerarse que el nivel de compromiso que se logre del empleado hacia la empresa influirá en el clima organizacional así como en la satisfacción laboral.

Cultura organizacional

Robbins S. (1998) la define como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

Equilibrio Organizacional

Chiavenato, (2,001) refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización.

Moral organizacional

De acuerdo a Dessler, (2001) puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión de metas comunes y la confianza en la convivencia de esas finalidades.

Maisch, (2,004) indica que existen dos tipos de estudios que se pueden realizar; el nivel macrofenómeno y el nivel microfenómeno. El nivel macrofenómeno refiere a una naturaleza básica, es decir que el estudio se desarrolla más a nivel teórico y no en un campo aplicado específico. Es decir que este tipo de estudio hace un análisis del ambiente global de la organización considerando proveedores externos/internos, clientes externos/internos. Por otro lado, el nivel microfenómeno es de naturaleza aplicada, permite conocer la situación del clima en su entorno organizacional específico. Estos estudios, continúa explicando el autor, tienen la utilidad de diagnosticar el clima y detectar cuáles son los factores afectados, las causas y niveles de afección; también indica que metodológicamente, los estudios sobre clima organizacional se realizan con las mismas etapas que cualquier investigación científica: identificación del problema, planificación, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones.

Según P.A. & Partners, citado por Maisch, las técnicas más apropiadas para el estudio del clima organizacional serían las siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis documental
- Dinámicas de Grupo
- Debates
- Juegos proyectivos

Motivación:

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Koontz y Wehrich).

Trabajo en equipo

Según Requelme L., (1,999) es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.

Como líder de un equipo de trabajo el Administrador o Gerente debe desarrollar habilidades en la conducción grupal como una nueva alternativa de estímulo a su gente y de la creación de la actitud positiva hacia el mejor desempeño de las tareas (Curso Básico de Administración, Editorial Norma)

Comunicación

De acuerdo a (Koontz y wehrich) la es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla". El objetivo de la comunicación, en un sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar al cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento "interno" de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera mas eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización. 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño.

Empowerment.

Según (koontz y weihrich) nos dice que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el *Empowerment* es que los que se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto en el entendido que poseen las aptitudes requeridas para ello. En realidad el sustento histórico de la idea de *Empowerment* radica en las propuestas sobre sugerencia, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Programas.

(Koontz y weihrich) nos dice que son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

1.3 Planteamiento del Problema

La Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, es un ente dedicado a la recaudación de los impuestos de los guatemaltecos, impulsa el desarrollo económico y social, mediante la eficiente administración tributaria, derivada de la modernización del Estado y en cumplimiento de los Acuerdos de Paz.

Para poder dar cumplimiento a los compromisos fiscales la superintendencia de Administración tributaria tiene presencia y jurisdicción en todo el territorio nacional.

Dentro del nivel de cultura organizacional, la SAT se ha caracterizado por tener un recurso humano calificado y apegado a los valores que se infunden en la misma, al crear un ambiente adecuado para los funcionarios y empleados, esencial para el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Dentro del plan estratégico de la administración tributaria, se establecen tres pilares:

- a) Recaudación.
- b) Atención al contribuyente.
- c) Automatización y modernización de los procesos informáticos.

Estos contribuyen al fortalecimiento institucional y a la mejora del servicio prestado

Se pone énfasis en la atención al contribuyente, dándoles a los colaboradores las herramientas, las instalaciones y el ambiente adecuado para que puedan transmitir confianza a los contribuyentes y así ser más eficaces y eficientes en su labor recaudadora.

Las oficinas tributarias departamentales han contribuido a mejorar la captación de los impuestos, de los ciudadanos guatemaltecos, en el que se establecen puntos de atención al cliente y así fomentar el pago puntual y voluntario de los impuestos por parte de los contribuyentes.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿El clima organizacional en la unidad de atención y gestión de la oficina tributaria de Santa Cruz del Quiché es acorde a las necesidades de los contribuyentes y del personal que allí labora?

1.3.2 Objetivos

➤ Objetivo general:

Determinar el clima organizacional que prevalece en la unidad de atención y gestión de la oficina tributaria de Santa Cruz del Quiché, con la finalidad de mejorar las condiciones laborales existentes.

➤ Objetivos específicos:

- Identificar en qué medida el clima organizacional en la unidad de atención y gestión de la oficina tributaria de Santa Cruz del Quiché influye en el desempeño de los trabajadores.
- Determinar la existencia de modelos que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y sus superiores dentro de la unidad de trabajo.
- Implementar programas de capacitación que propicien el fortalecimiento del trabajo en equipo, la comunicación, el reconocimiento y la motivación del personal.

1.3.3 Alcances y límites

- El estudio se realizó en la Unidad de Atención y Gestión de la oficina tributaria de Santa Cruz del Quiché. Se evaluaron las distintas áreas que la componen. Entre las limitaciones que se tuvo se pueden citar: la falta de disponibilidad en tiempo por las diversas ocupaciones de los sujetos, el poco acceso a unidades de análisis, por las normativas de la institución así como el desconocimiento que tienen los empleados de los términos técnicos, las cuales afectaron porque se tuvieron que realizar deducciones al obtener la información.

1.3.4 Aporte

- A Guatemala: conciente de la necesidad que tienen los ciudadanos guatemaltecos de información actual y profesional en el área de administración de empresas, este documento les será útil en su formación académica y personal.
- A las empresas: las instituciones hoy en día dependen en un porcentaje bastante alto en la información que puedan tener para mejorar sus procesos productivos y de servicios y ser competitivas y autosostenibles. Esta herramienta administrativa les proveerá de mucha ayuda para el fortalecimiento del recurso humano dentro de la organización.
- A la Universidad: todos los estudiantes y personal docente necesitan de material de apoyo para enriquecer sus conocimientos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, razón por la cual este modelo administrativo brinda una fuente de consulta, confiable y rápida para el lector.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada

2.1.1 Sujeto:

- *Administrador*
- Técnico en recaudación
- Técnico en fiscalización
- Técnico administrativo financiero
- Conserje

2.1.2 Instrumentos:

- Los instrumentos utilizados fueron: Una guía de entrevista, un cuestionario adaptado para la unidad de atención y gestión de la oficina tributaria de Santa Cruz del Quiché.
- Se utilizó la técnica de observación.

2.1.3 Procedimiento

- Selección de la empresa.
- Solicitud de autorización al Administrador de la SAT para realizar la investigación.
- Elaboración de diagnóstico.
- Plan de trabajo.
- Planteamiento del problema a la Universidad.
- Ejecución del trabajo de campo.
- Adaptación de una guía de entrevista y encuesta dirigida a los funcionarios y empleados.
- Concentración de citas al Administrador y asesores técnicos de la unidad de atención y gestión.
- Entrevista al Administrador de la oficina tributaria.

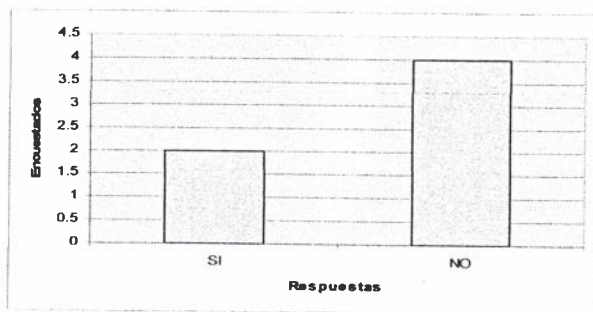
- Cuestionario dirigido al personal de atención y gestión al contribuyente.
- Procesamiento de la información y análisis.
- Exposición y discusión de resultados
- Propuesta de solución
- Presentación del informe final.

Capítulo 3

3.1 Presentación y Análisis de Resultados

Luego de aplicados los instrumentos diseñados, tabulada la información y organizada. Se obtuvieron los resultados que se dan a conocer a continuación.

Gráfica 1. El trabajo que realiza en determinado momento se torna aburrido y monótono

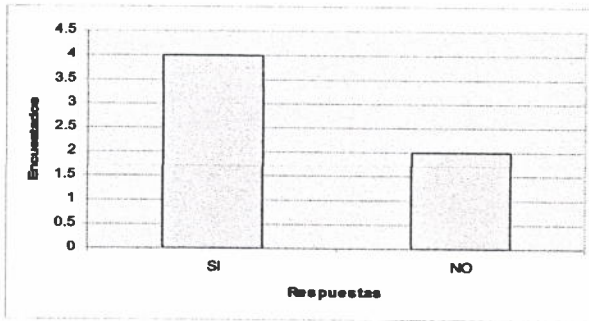


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que del 100% de los colaboradores encuestados, el 33% manifestó que su trabajo si es en ocasiones aburrido y monótono, y el 67% indicó que no, lo cual refleja que un porcentaje bastante significativo se siente aburrido por hacer trabajos repetitivos y sin dinámica. Por lo que se evidencia la necesidad de motivar a los colaboradores en el puesto de trabajo.

Gráfica 2. En el grupo de trabajo al que pertenece se observa la ayuda mutua

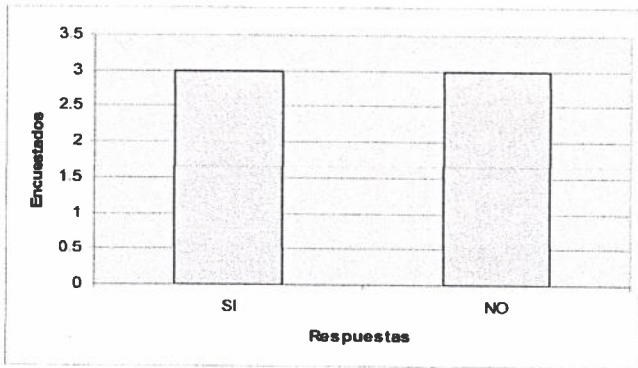


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que del 100% de los colaboradores encuestados, el 67% respondió que las personas con las que trabajan si se ayudan de manera mutua cuando se atrasan o tiene algún problema, mientras que el 33% restante menciono lo contrario. El estudio evidencia que un cierto porcentaje de los colaboradores tienen algunas diferencias en ayudarse, por lo que se detectó una cierta debilidad en el trabajo en equipo.

Gráfica 3. El trabajo realizado de manera positiva es reconocido y estimulado por el jefe inmediato



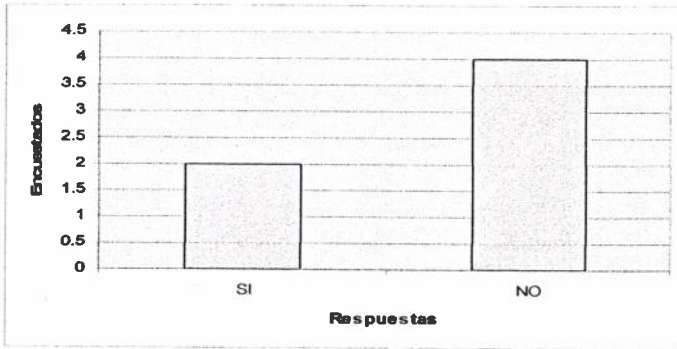
Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que del 100% de los colaboradores encuestados, el 50% indicó que su jefe sí reconoce y estimula por un trabajo bien hecho, el 50% restante indicó que su jefe no reconoce y no da halagos por un trabajo bien hecho. Se evidencia el reconocimiento de los logros de manera equitativa en un 50%, por lo que es de suma importancia implementar una intervención que venga a mejorar el reconocimiento de los logros en un 100% y así mejorar el clima organizacional en dicha unidad.

Gráfica 4.

La información que proporciona la unidad es fluida y transmitida de manera eficiente

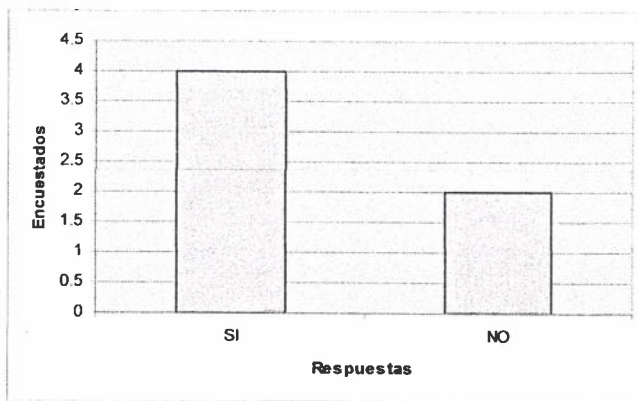


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que del 100% de los colaboradores encuestados de los distintos puestos de la unidad de atención y gestión, el 33% manifestó que la información si fluía de manera eficiente, el 67% indicó que, la información no circulaba de manera positiva ya que la gerencia ignoraba sus sugerencias y reclamos. Por lo que se estableció que la información no se transmite de forma adecuada, lo que evidencia una debilidad en la comunicación.

Gráfica 5. Considera usted que la relación entre el jefe y el equipo de trabajo es satisfactoria

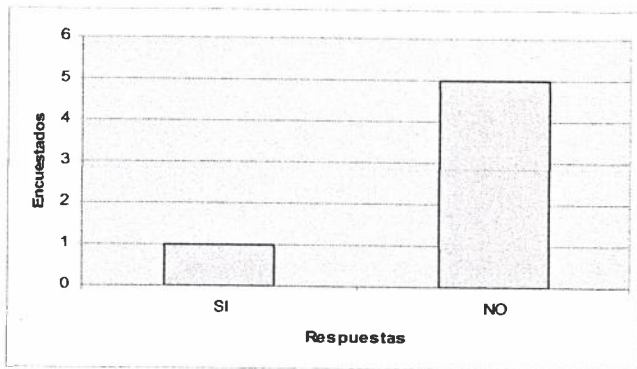


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que del 100% de los colaboradores encuestados, el 67% indicó que en su unidad de trabajo la relación del jefe con el equipo de trabajo era buena, el 33% restante determinó que no era satisfactoria. Se puede concluir que según la información proporcionada no todo el personal tiene una buena percepción del jefe en relación al equipo de trabajo, por lo que se evidencia que es necesario tomar cartas en el asunto a efecto de poder lograr que la relación del jefe con el equipo de trabajo sea percibida en un 100% de manera positiva por parte de los colaboradores y así el equipo de trabajo pueda desempeñarse de la mejor manera y evitar conflictos.

Gráfica 6. La gerencia promueve programas de capacitación en su unidad de trabajo relacionadas con el clima organizacional

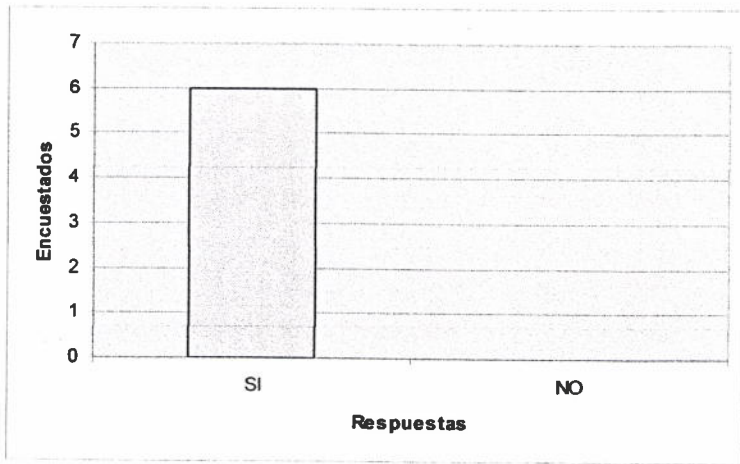


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que del 100% de los colaboradores encuestados, un 17% respondió que la gerencia sí promueve programas de capacitación relacionadas con el ambiente organizacional, y el 83% indicó que la gerencia no promueve programas de capacitación relacionadas con el clima organizacional, dirigido hacia su unidad de trabajo. De acuerdo al estudio realizado se puede evidenciar la falta de herramientas para mejorar el clima organizacional en dicha unidad de trabajo. Por lo que es de suma importancia la implementación de un modelo administrativo que vaya a reforzar el mejoramiento del ambiente institucional.

Gráfica 7. El trabajo que realiza le permite hacer uso de su creatividad

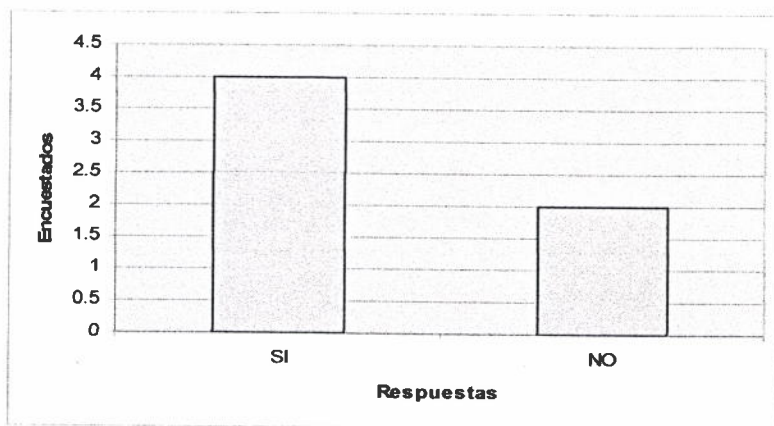


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que de los seis colaboradores encuestados, el 100% estableció que su trabajo le permite ser creativo, por lo que se recomienda no descuidar esta área.

Gráfica 8. En el trabajo que usted realiza puede apoyarse en su criterio personal

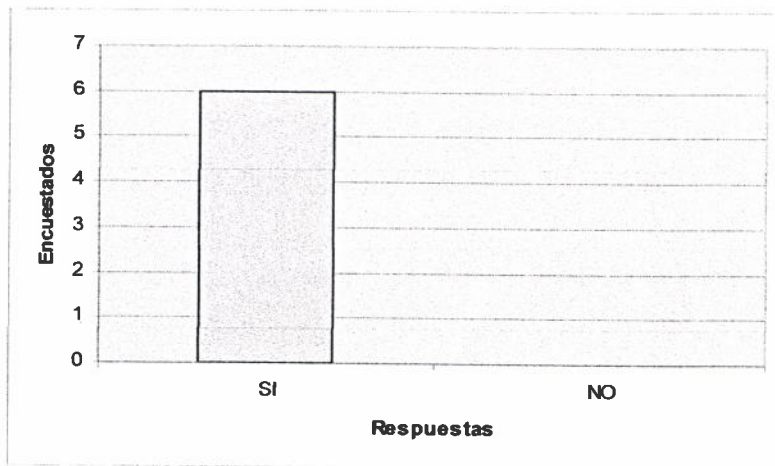


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que el 67% de los trabajadores tienen suficiente libertad en su trabajo para usar su propio criterio en cuanto el 33% restante está en desacuerdo, estableciéndose una debilidad en este aspecto.

Gráfica 9. En el trabajo que realiza es significativo para la unidad

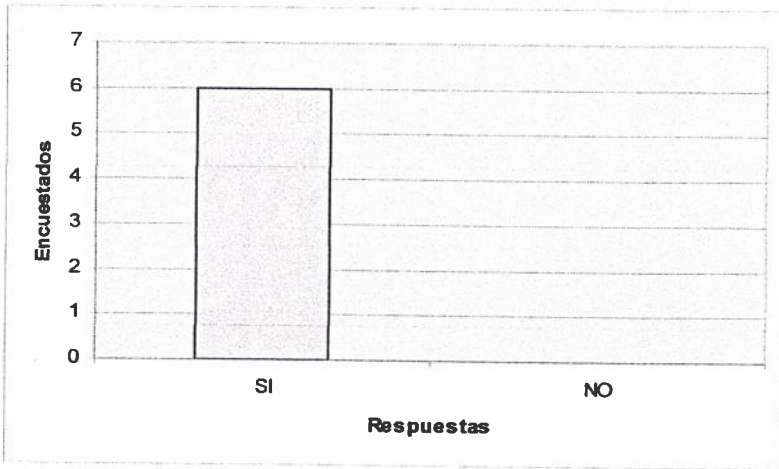


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que de los seis colaboradores encuestados, correspondiente al 100% indicaron que sí están haciendo algo significativo en la unidad, por lo que se ha identificado que los colaboradores se sienten satisfechos con las actividades que hacen.

Gráfica 10. El trabajo que realiza es de su interés

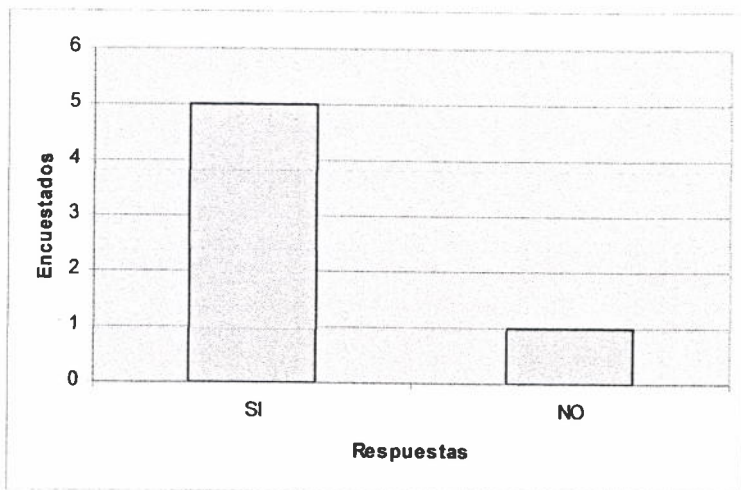


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que de los seis colaboradores encuestados, el 100% indicó que su trabajo sí es interesante por lo que se puede evidenciar que ninguno de los trabajadores ha perdido el interés en sus quehaceres en la institución.

Gráfica 11. En el medio laboral que usted se desempeña, la relación interpersonal es positiva

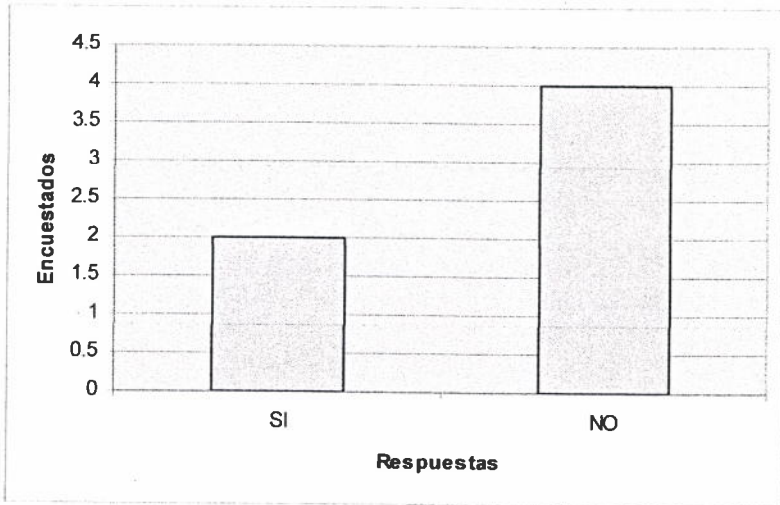


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que de los seis colaboradores encuestados, el 83% respondió que las relaciones entre ellos es positiva, no obstante un 17% indicó que las personas con las que trabajan, sus relaciones interpersonales no son muy buenas. Por lo que se establece una debilidad en la armonía del equipo de trabajo, misma que es indispensable en la organización.

Gráfica 12. Su jefe le ha proporcionado información relacionada con las gestiones y servicios que se prestan en la unidad

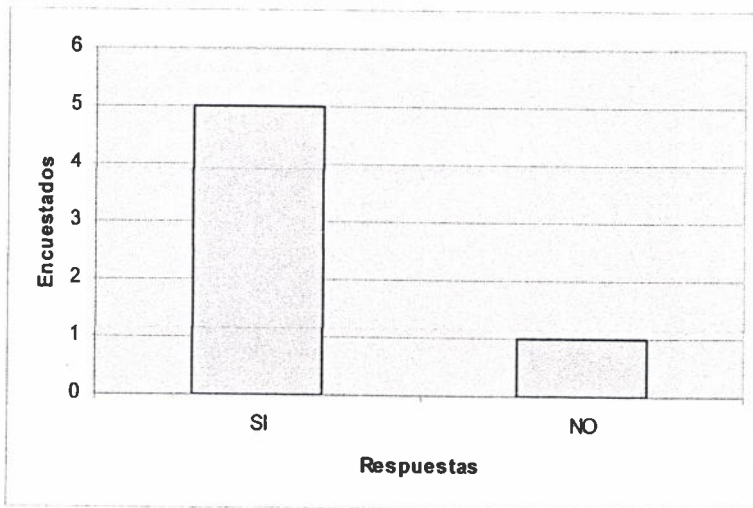


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que un 33% señala que su jefe si les ha enseñado mucho acerca de las gestiones y servicios, y un 67% manifestaron que su jefe no les ha enseñado mucho acerca de las gestiones y servicios. Como podemos observar un porcentaje bastante significativo menciona que su jefe no los orienta, por lo que se recomienda tener mas empeño en esto.

Gráfica 13. Mi jefe propicia el crecimiento personal de los colaboradores



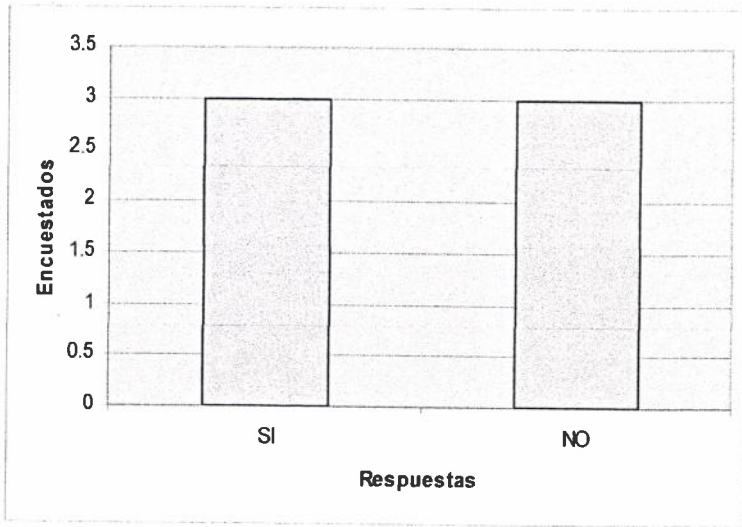
Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que un 83% de los colaboradores encuestados respondieron que su jefe sí hace un buen trabajo ayudando al desarrollo personal de los demás y el 17% manifiesta que su jefe no hace un buen trabajo ayudando al desarrollo del potencial de los demás.



Gráfica 14. Los beneficios laborales que existen en la unidad son superiores a los de otras instituciones

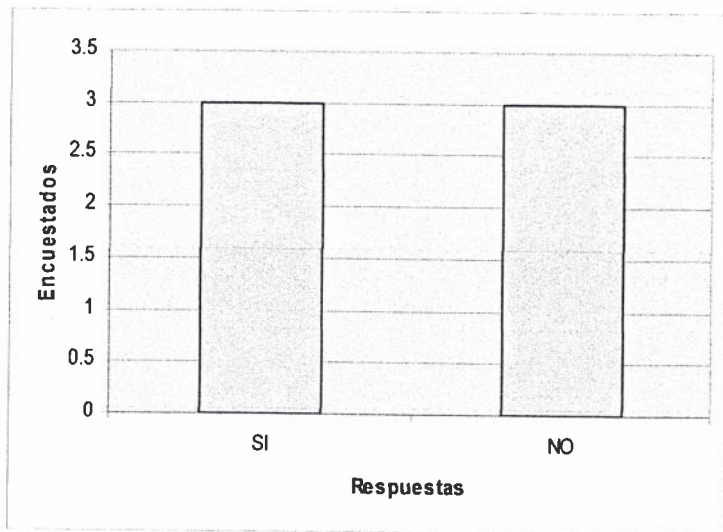


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que de los seis colaboradores encuestados, el 50% indicó que con relación a otras empresas, los beneficios laborales son buenos. El otro 50% respondió que, comparando con otras empresas, los beneficios laborales no son buenos. Se puede evidenciar que respecto a los beneficios laborales se tienen una opinión dividida, y se recomienda trabajar en estímulos y propuestas que beneficien a todos los empleados para unificar esa percepción.

Gráfica 15. Considera usted que el salario que percibe en forma mensual, por el trabajo que realiza en la unidad, es mayor que el ofrecido por un trabajo similar en otras organizaciones

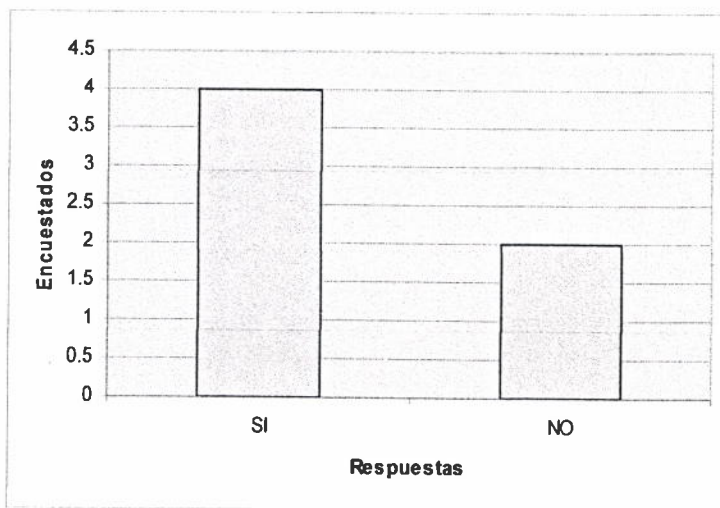


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que de los seis colaboradores encuestados, la mitad o sea el 50% respondió que su paga sí es alta en comparación con lo que otros obtienen por un trabajo similar en otras organizaciones, mientras que las respuestas del otro 50% nos dicen que su paga no es alta en comparación con lo que otros obtienen por un trabajo similar. Podemos darnos cuenta que las respuestas están divididas en dos partes, por lo que se sugiere poner más énfasis en propuestas de reajustes salariales para que los trabajadores se sientan más cómodos en la institución a la que pertenecen.

Gráfica 16. Tiene usted buenas oportunidades de crecimiento profesional en su institución

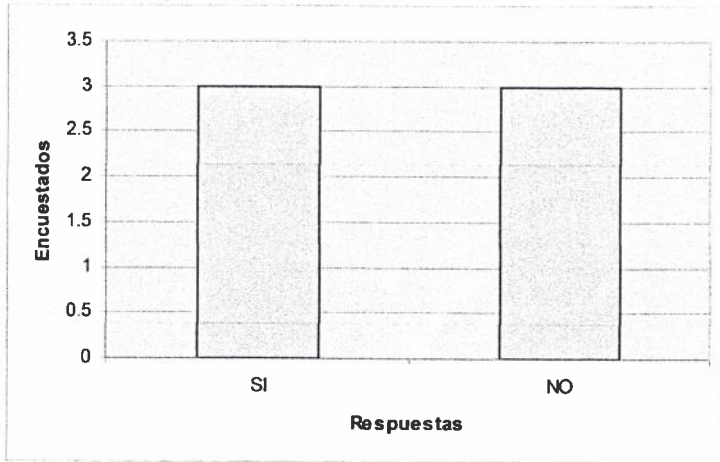


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas indican que el 67% de los encuestados si perciben tener oportunidades de avance profesional en la empresa. Mientras que el 33% respondió que no ve un crecimiento personal dentro de la organización. Es un porcentaje considerable el que no siente que haya oportunidades de sobresalir, es por eso que se tienen que diseñar estrategias para fortalecer la carrera administrativa dentro de la institución.

Gráfica 17. El departamento de Recursos Humanos cuenta con un programa de capacitaciones estructurado

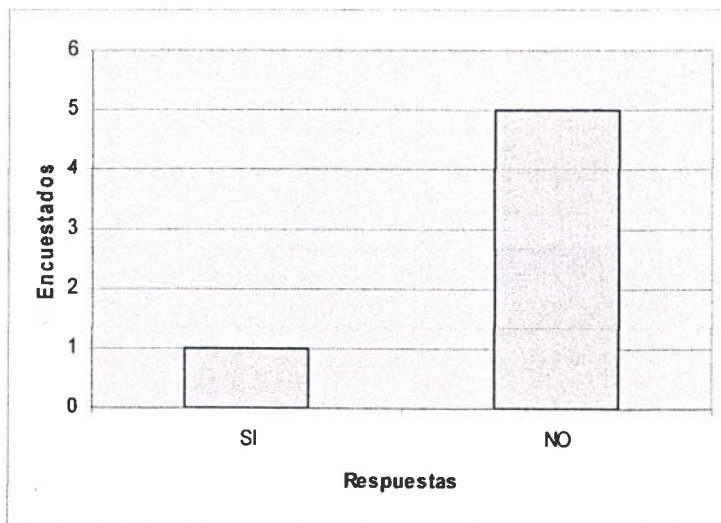


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas establecen que el 50% de los colaboradores cree que la empresa sí tiene un programa estructurado, contrario al 50% restante que menciona no ver al departamento de Recursos Humanos con un buen programa. Es importante que la organización defina de una mejor manera como va a aumentar el buen desempeño de sus empleados

Gráfica 18. Existe algún modelo para fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores de la institución

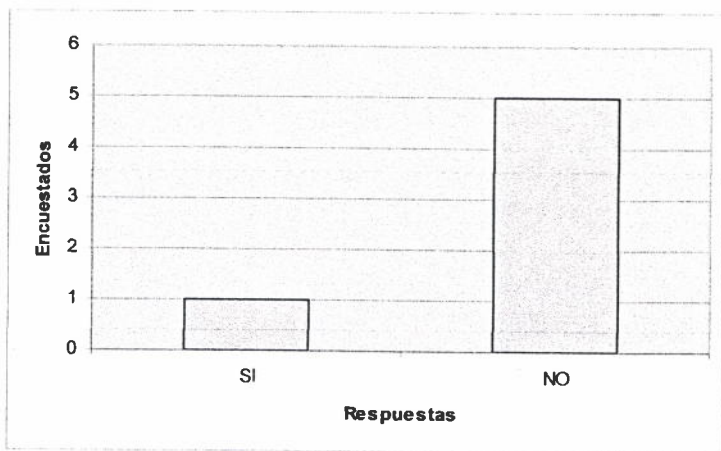


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas manifiestan que de los seis colaboradores encuestados, el 17% indicó que si existe algún modelo para fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores, y un 83% que difiere al manifestar que no existen herramientas que fomenten la armonía interpersonal entre los empleados. Por lo que es de suma urgencia la creación y diseño de un modelo administrativo que venga a armonizar esas buenas relaciones entre los trabajadores de la institución.

Gráfica 19. En su unidad de trabajo existen modelos para fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores y sus superiores

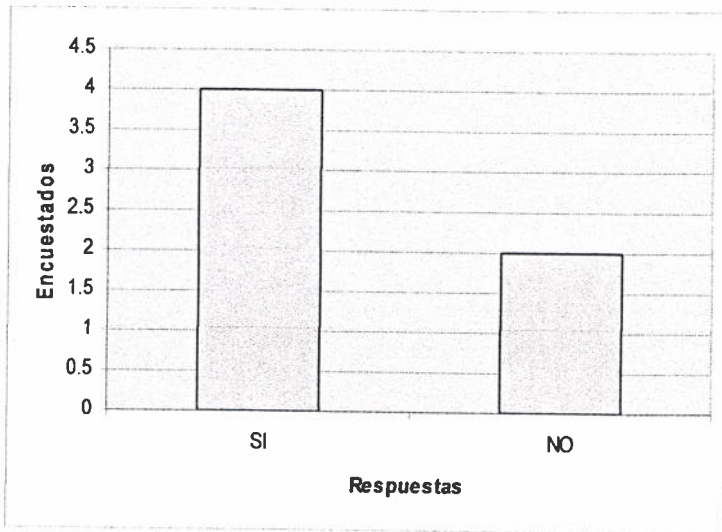


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas señalan que un 17% afirmó que sí existen modelos para fomentar las buenas relaciones entre el colaborador y el jefe, no así el 83% refleja que no existen modelos para fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores y sus superiores. Por lo que resalta y se evidencia una debilidad en el compartir de los trabajadores con sus superiores, es por eso que se recomienda y de carácter urgente, realizar actividades que fomenten las buenas relaciones entre los empleados y sus jefes.

Gráfica 20. Su jefe inmediato superior aplica técnicas de motivación

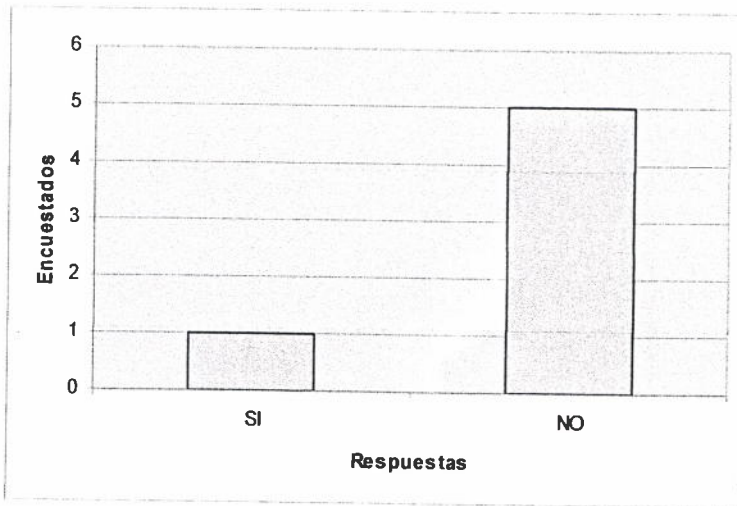


Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas indicadas reflejan que el 67% de los colaboradores encuestados detallan que su superior inmediato sí utiliza técnicas de motivación, entre tanto el 33% de los empleados respondieron que su jefe no utiliza herramientas para motivarlos. Por lo que se recomienda la pronta puesta en marcha de un programa que incluya la motivación de los empleados por parte de sus superiores para que estos se sientan bien y sean más productivos.

Gráfica 21. En su unidad de trabajo existen boletines, revistas informativas, o algún documento escrito, el cual le indique como mantener un clima organizacional positivo



Fuente: elaboración propia

Resultados.

Las respuestas obtenidas detallan que un 17% de los encuestados han manifestado que, en su unidad sí existen revistas informativas, o algún documento escrito, el cual le indique como mantener un clima organizacional positivo, mientras que el 83% responde que no hay revistas informativas, o algún documento escrito, el cual le mencione como mantener un ambiente laboral adecuado. Analizando la situación se recomienda la elaboración de un documento escrito que sea utilizado como una herramienta administrativa, en la cual, tanto jefes como empleados puedan tener un modelo y ponerlo en práctica para mejorar el clima laboral en la institución.

F O D A

Aspectos Internos

Debilidades:

- Poco personal para la atención al contribuyente, se vive un clima organizacional variado y en ocasiones tenso.
- Falta de motivación por parte de los jefes superiores.
- Demasiada burocracia en el flujo de información de abajo hacia arriba
- El proceso para cubrir una vacante es muy tardado
- Falta de capacitación
- Falta de incentivos
- Cambio de autoridades

(Ver F O D A completo en anexo 3)

Capítulo 4

4.1 Exposición y Discusión de Resultados

A través de la investigación realizada en la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché, se tiene como punto de referencia los objetivos del estudio que fueron determinar el nivel del clima organizacional que prevalece en dicha unidad así como establecer e identificar la existencia de programas que contribuyan al fortalecimiento de éste diagnóstico.

De manera inicial, se pudo evidenciar que el ambiente de trabajo que prevalece en la unidad es en términos generales aceptable, aunque deben tomarse medidas como: diseñar estrategias para mejorar éste y llevarlo a un nivel óptimo para que los trabajadores tengan una percepción positiva de su organización y se sientan motivados e identificados con la institución, que sientan que son apoyados por sus superiores y sus compañeros de trabajo así como de la propia organización, al mismo tiempo ésta pueda promover las políticas y los beneficios a los trabajadores, al identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores y poder trabajar en ellas para satisfacer las necesidades a través de programas de desarrollo organizacional dentro de la institución.

También pudo establecerse que, en dicha unidad de trabajo carecen de programas y herramientas para fomentar el clima organizacional. En entrevista con el administrador se pudo constatar la necesidad de mantener motivados a los empleados de dicha unidad y así aumentar la recaudación para lograr las metas establecidas. En discusión se tomaron los aspectos más relevantes que se pueden mejorar para crear un clima laboral óptimo. Esto derivado del trabajo de campo y del análisis realizado a las distintas áreas que fueron evaluadas, por lo que se consideran las siguientes, ya que están en función del logro de los objetivos institucionales.

1- Reconocimiento y logro de objetivos: lo que se pretende alcanzar es que a través del reconocimiento, tanto individual como de equipo se le reconozca a los trabajadores por los éxitos alcanzados.

2- Motivación en el desempeño del cargo: un empleado motivado esta mas comprometido a dar más de si en sus labores.

3- Trabajo en equipo: la colaboración de todos los trabajadores para alcanzar un resultado u objetivo común

4- Comunicación: mejorar el proceso de información tanto a nivel interno de la organización como de la institución hacia el contribuyente.

5- La efectiva relación armónica con subalternos: el vínculo que une al trabajador con su jefe debe esta basado en la mutua confianza, reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio desde el propio equilibrio.

Para mejorar estos aspectos, hay que diseñar un plan para fortalecer las debilidades que se evidenciaron, así como aumentar el estado de animo de los colaboradores dentro de la institución, esto se puede lograr a través de la implementación de una estrategia para mejorar el clima organizacional. ¿Cómo lo vamos a lograr? En base a una secuencia de intervenciones y dividida en capítulos la cual va a provocar una gestión eficiente en los trabajadores, utilizando los recursos y la infraestructura actual de la oficina tributaria de Santa Cruz del Quiché

¿Porqué implementar un programa para mejorar el clima organizacional? Son muchos los beneficios que se pueden generar a raíz de un estudio de este tipo. Es evidente que la medición del clima organizacional es una herramienta en gestión del talento humano que proveerá de la información acerca de las debilidades y fortalezas de la organización con el objeto principal de mejorar el clima actual. Ya que un empleado motivado alegre e identificado con su organización va a reflejar y a proyectar una imagen positiva de la institución y al mismo tiempo va a sentirse

que pertenece a un equipo de trabajo que busca el desarrollo de toda la organización. De acuerdo al análisis hecho al trabajo de campo se pudieron identificar diversos factores que afectan el buen desempeño de los colaboradores mismos que se tienen que mejorar para que los trabajadores tengan una percepción positiva de la organización a la que pertenecen.

Se pudo identificar que la gerencia no promueve modelos de mejoramiento del ambiente institucional en la unidad de trabajo, por lo que hay que concientizar a la alta dirección en promover este tipo de herramientas, ya que proveen de información sobre las debilidades de la institución y de cómo mejorarlas y fortalecerlas.

Capítulo 5

5.1 Propuesta

Para resolver el problema identificado y mejorar las debilidades existentes en la unidad, se propuso a la administración de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché. Un programa diseñado para mejorar el clima organizacional en la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché.

Introducción

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los colaboradores.

Después de que se efectúa la medición del clima de una organización y se analizan los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta de solución para corregir o mejorar los resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo “Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas”, menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que: las mejores empresa en donde trabajar, son también las mejores empresas donde invertir, en atención a que son casi el doble mas rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”, también menciona que: no solo la medición del clima organizacional de la empresa logrará que el clima se mejore de manera automática. Las intervenciones que se realicen después de la medición del clima son las que influirán en el estado de ánimo de la organización.

A continuación, se presenta la propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché. Se espera que éste resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la evaluación, así como una herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

El logro de la propuesta se fundamenta en las actividades propuestas por el consultor, ésta acción permitirá a los trabajadores alcanzar un alto nivel de eficiencia, la propuesta en mención está dividida en capítulos, cada uno expresa en forma clara el objetivo del mismo, las intervenciones programadas, al igual que los participantes como responsables de su aplicación, también se incluyen los recursos a utilizar y algunas sugerencias.

Objetivo General:

Proveer a la institución las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional.

Objetivos específicos:

- Señalar las intervenciones en las áreas que hay que fortalecer para mejorar el clima organizacional.
- Definir quien tendrá la responsabilidad de las intervenciones y la organización de las mismas, con el fin de poder realizar las actividades con el mayor orden posible.

Capítulo I

Reconocimiento y logro de objetivos

Objetivo: Reforzar la identificación del colaborador con la institución a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.

Intervención:

- Reuniones en las cuales se trate de los logros y fracasos de la unidad.
- Mantener la comunicación entre el jefe y el colaborador de una manera abierta para establecer objetivos claros.
- Establecer metas individuales y en equipo propuestas de manera democrática.
- El establecimiento de metas debe hacerse en tiempos límites para poder medir los logros o fracasos
- Darle seguimiento a los objetivos en las reuniones.

Personal objetivo: Todo el personal que labora en la Unidad de Atención y Gestión

Recursos:

- Infraestructura: se deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones dependiendo del número de participantes,
- Materiales y equipo: es importante contar con un pizarrón, almohadilla, marcadores, lapiceros y hojas.
- Tiempo estimado: cada reunión durará un mínimo de 30 minutos y un máximo de 60

- Presupuesto: en este aspecto debe considerarse la inversión con relación a los reconocimientos económicos, incluirse en el presupuesto de la unidad el rubro de un bono por metas alcanzadas, o el costo por cualquier tipo de reconocimiento que sea aprobado.

Reconocimientos	La meta mensual de recaudación es de 2.5 millones	Total proyectado en el año
Bono por meta recaudación	0.02% de lo recaudado	Q6,000.00
	La meta mensual de recuperación de omisos es de Q87,000.00	
Bono por meta omisos	0.3% de lo recuperado	Q3,132.00
	La meta mensual de recuperación de reten-iva es de Q30,000.00	
Bono por meta reten-iva	0.4% de lo recuperado	Q1,440.00

El presupuesto del capítulo 1 asciende a un monto total de: Q 10,572.00 al año

Responsable: El administrador de la Oficina Tributaria que figura como líder del equipo, será el responsable de cada reunión y de la organización de la misma, así como seguimiento a las metas para que el reconocimiento sea objetivo.

Capítulo 2

Motivación en el puesto

Objetivo: mantener un nivel elevado de motivación individual, ya que un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí en su puesto de trabajo.

Intervención:

- Proponer a la Intendencia la implementación de prestaciones o beneficios innovadores, que beneficien la imagen de la institución ante sus colaboradores.
- Reconocer los logros tanto individual así como de equipo, de manera pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, por ejemplo un reconocimiento al empleado del mes.
- Publicar los éxitos alcanzados en las cartelceras o en revistas internas.
- Escuchar a los empleados, ya que ellos pueden dar ideas novedosas.
- Revisar la descripción de los puestos con el fin de enriquecer las actividades de los mismos.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la Unidad de Atención y Gestión

Recursos:

- Infraestructura: salas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y equipo: cartelceras de duroport, tachuelas, material para publicaciones internas.
- Personal: el departamento de Recursos Humanos debe estar presente en las intervenciones relacionadas a prestaciones, beneficios, escalas salariales.

- Presupuesto: contemplar el rubro para la adquisición de los diferentes materiales a utilizar.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
2 Carteleras de duroport	Q250.00	Q500.00 /costo anual
Tachuelas y materiales de publicación	Q100.00	Q100.00 /costo anual
Beneficio 1. Bono vacacional	Q300.00	Q1800.00 /costo anual
Beneficio 2. Regalo por cumpleaños	Q100.00	Q600.00 /costo anual
Beneficio 3. Regalo por nacimiento de hijo	Q500.00	Q3,000.00/ aprox. anual

El presupuesto del capítulo 2 asciende a un monto total de: Q 6,000.00 al año

Responsable: El departamento de Recursos Humanos por la información que manejará, de igual forma debe integrarse al Administrador de la Oficina Tributaria, para coordinar

Capítulo 3

Trabajo en equipo

Objetivo: Fortalecer el trabajo en equipo de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente, para evitar conflictos que puedan entorpecer el desempeño de los colaboradores.

Intervención:

- Ayudar al empleado a identificarse con su unidad de trabajo, haciéndolo participe de las actividades y tareas.
- Fortalecer las acciones del empleado con el equipo de trabajo, a través de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo con la finalidad de que interactúen con otras personas.
- Generar actividades que propicien interacción con las demás unidades, para lograr un ambiente de confianza.
- Capacitar a los líderes de la unidad en el fortalecimiento del liderazgo y la unión de equipo.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la Unidad de Atención y Gestión

Recursos:

- Infraestructura: la estructura actual de la institución.
- Materiales y equipo: los existentes en la unidad.
- Personal: el departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales.
- Tiempo estimado: la rotación de equipos debe hacerse cada dos meses para obtener resultados a corto plazo.

- Presupuesto: deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de Recursos Humanos, el área de capacitación para los líderes de la unidad.

Rubro	Costo individual	Total aproximado
Act. Recreativa 1. Día de la familia	Q250.00	Q1,500.00 cálculo para 6 personas
2. Aniversario de la institución.	Q250.00	Q1,500.00 para 6 personas
3. Cumpleaños del mes	Q100.00	Q600.00 promedio anual
Capacitación de liderazgo	Q500.00	Q3,000.00 para 6 personas
Capacitación de trabajo en equipo	Q600.00	Q3600.00 para 6 personas

El presupuesto del capítulo 3 asciende a un monto total de: Q 10,200.00 al año

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, en coordinación con el Administrador de la Oficina Tributaria, para iniciar y darle continuidad a las actividades.

Capítulo 4

Comunicación

Objetivo: optimizar los canales de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la institución está realizando.

Intervención:

- La Intendencia debe establecer políticas de información que apoyen el área de comunicación.
- Actualizar la información publicada en las carteleras.
- Proponer actividades de emisión de opinión, por ejemplo: un buzón de sugerencias.
- Crear un medio interno de comunicación como: un boletín o un periódico, en el cual se informe de aspectos como, actividades sociales, nuevos ingresos, nacimientos o actividades que la institución esté por realizar
- Educar a los líderes de unidad sobre la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias por parte de los colaboradores, y no sólo escuchar sino discutir, proponer y poner en marcha las buenas ideas.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la Unidad de Atención y Gestión

Recursos:

- Infraestructura: la estructura actual de la institución.
- Materiales y equipo: carteleras de duroport, tachuelas, material para publicaciones,

- Personal: el departamento de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín mensual así como la información que provea el administrador y los trabajadores.
- Tiempo estimado: la publicación del boletín será mensual, la actualización de las carteleras debe hacerse de forma semanal y/o quincenal, la revisión del buzón se hará cada dos semanas.
- Presupuesto: Deberá considerarse la inversión en los materiales y equipos, el costo de la publicación del boletín mensual.

Rubro	Costo individual	Total anual
2 Carteleras de duroport	Q250.00	Q500.00 /costo anual
Impresión del boletín mensual	Q1.50	Q180.00 /cálculo para 120 copias al año

El presupuesto del capítulo 4 asciende a un monto total de: Q 680.00

Responsable: El Administrador de la Oficina Tributaria ya que figura como el líder del equipo, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos:

Capítulo 5

Relación con el jefe

Objetivo: propiciar la relación positiva jefe/colaboradores que permita la delegación de tareas acordes al cargo que se desempeña.

Intervención:

- Fortalecer la comunicación estableciendo políticas que generen confianza entre el colaborador hacia su jefe inmediato.
- Estimular la creatividad de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos.
- Delegar la responsabilidad de actividades en aquellos trabajadores que muestren interés e iniciativa, instando a los que no participan a que lo hagan.
- Capacitar a los jefes en *Empowerment*, para que éste pueda apoyarse en su personal en la toma de decisiones, y acciones para resolución de problemas.
- Realizar una evaluación de 360 grados o evaluación integral, con el fin de generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel óptimo, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la Unidad de Atención y Gestión

Recursos:

- Infraestructura: la estructura de la institución.
- Materiales y equipo: las utilizadas en la institución.
- Personal: el departamento de Recursos Humanos para la contratación de servicios externos

- Tiempo estimado: mínimo una vez al mes se deben de otorgar actividades de mayor responsabilidad a los trabajadores.
- Presupuesto: considerar la inversión para la capacitación y su costo dependerá de la entidad que se contrate para dicha actividad, ya que todo el personal de la unidad deberá participar

Rubro	Costo individual	Total anual
Capacitación <i>Empowerment</i>	Q250.00	Q1,500.00 /costo anual para 6 personas

El presupuesto del capítulo 5 asciende a un monto total de: Q 1,500.00

Responsable: el administrador como líder del equipo, tendrá la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que son escuchados al poner en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos humanos será responsable de la gestión de la capacitación.

Capítulo 6

Relaciones Humanas

Objetivo: mejorar las relaciones interpersonales entre el colaborador y el contribuyente, con el fin de brindar una mejor atención y orientación.

Intervención:

- Fortalecer la comunicación de manera que se le proporcione al contribuyente la información requerida.
- Mantener una actitud de empatía hacia el pagador de impuestos.
- Capacitar e instruir a los agentes de seguridad para que amablemente orienten al contribuyente hacia donde debe dirigirse para realizar sus trámites.
- Colocar en lugares estratégicos una señalización efectiva de que trámites pueden realizarse en cada ventanilla y en cada nivel del edificio.
- Habilitar una ventanilla de información al contribuyente, la cual debe ser atendida por un colaborador que hable o domine el idioma k'iche, ya que el 90% de los habitantes son indígenas.
- Establecer un formato en idioma k'iche con información de los distintos trámites que en la oficina tributaria se realizan, con el fin de facilitar las gestiones a las personas del área rural y que no dominan el castellano.
- Capacitar a todo el personal de la oficina tributaria en Atención al cliente, para que estos puedan tener herramientas para brindar una atención rápida, oportuna y de excelencia.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la oficina tributaria.

Recursos:

- Infraestructura: la estructura de la institución.
- Materiales y equipo: las utilizadas en la institución.
- Tiempo estimado: mínimo una vez al mes se deberá de actualizar la información relacionada a los trámites.
- Presupuesto: considerar la inversión para la capacitación y su costo dependerá de la entidad que se contrate para dicha actividad, ya que todo el personal de la oficina deberá participar

Rubro	Costo individual	Total anual
Capacitación: Atención al cliente	Q200.00	Q1,600.00 /costo anual para 8 personas

El presupuesto del capítulo 6 asciende a un monto total de: Q 1,600.00

Responsable: el administrador como líder del equipo y el departamento de recursos humanos será responsable de la gestión de la capacitación.

Presupuesto unificado para la implementación del Programa Mejoramiento del Clima Organizacional en la Unidad de Atención y Gestión de la Oficina Tributaria de Santa Cruz del Quiché.

Grupo 0: Servicios personales.

01	Personal en cargos fijos		Q 19,572.00
015	Complementos específicos.		Q 19,572.00
	Bono por meta recaudación	Q 6,000.00	
	Bono por meta omisos	Q 3,132.00	
	Bono por meta reten-iva	Q 1,440.00	
	Bono vacacional	Q 1,800.00	
	Regalo cumple años	Q 600.00	
	Regalo nacimiento de hijo	Q 3,000.00	
	Actividad día de la familia	Q 1,500.00	
	Actividad aniversario	Q 1,500.00	
	Actividad cumpleaños del mes	Q 600.00	

Grupo 1: Servicios no personales.

12	Publicidad impresión y encuadernación.		Q 1,280.00
121	Publicidad y propaganda:		Q1,100.00
	Carteleras de duroport	Q1,000.00	
	Tachuelas y material de publicación	Q 100.00	
122	Impresión y encuadernación:		Q180.00
	Impresión de boletines	Q180.00	
18	Servicios técnicos y profesionales.		Q 9,700.00
185	Servicios de capacitación:		Q 9,700.00
	Capacitación empowerment	Q 1,500.00	
	Capacitación de liderazgo	Q 3,000.00	
	Capacitación trabajo en equipo	Q 3,600.00	
	Capacitación atención al cliente	Q 1,600.00	

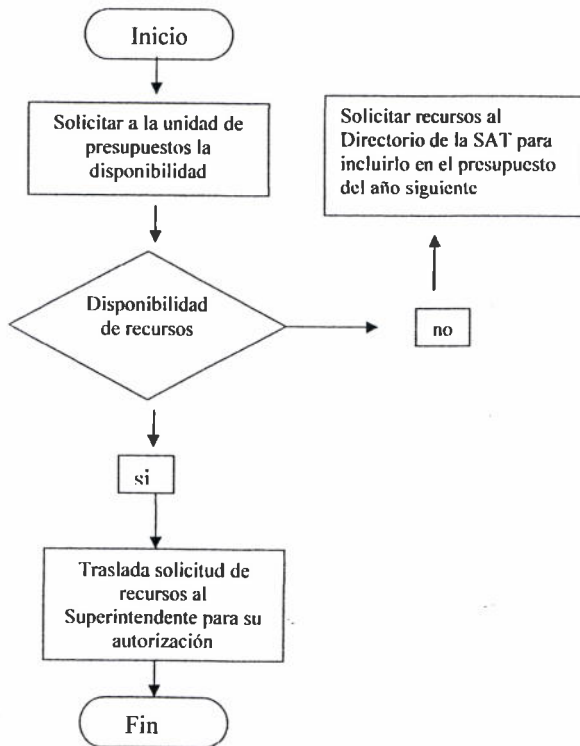
Total.....Q 30,552.00

Gestión de recursos

Solicitar a la unidad de presupuestos si hay disponibilidad en los renglones que se van a afectar, si hay disponibilidad de recursos, el administrador y el jefe regional deben trasladar la solicitud de los recursos al Superintendente para su autorización.

De no haber recursos disponibles en el presupuesto, el administrador y el jefe regional deberán trasladar la solicitud de los recursos al Directorio de la SAT para que este lo apruebe y pueda ser incluido en el presupuesto del año siguiente.

Flujograma



Capítulo 6

6.1 Referencias

1. Calderón de Escobar Alida Lisbeth. (2007) Practica Empresarial Dirigida –PED- Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas.
2. Celis Estrada Luís Pedro. (2006) Práctica Profesional Supervisada. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
3. Custodio Cesar (2007) Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-1 Licenciatura en Administración de Empresa. . Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Panamericana.
4. Espinoza Ramírez Rosemarie Teresa. (2005) Propuesta para mejorar el clima organizacional en una empresa industrial de producción de alimentos. Facultad de Humanidades departamento de Psicología, Universidad Rafael Landívar.
5. Giraudier M. Como Gestionar el Clima Laboral, (Edición Obelisco).
6. López Mota Francisca Analida. (2007) Practica Empresarial Dirigida –PED- Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas.
7. Milán, K. La consultaría de empresas: guía para la profesión.
8. Robbins, S. (1998) Fundamentos del Comportamiento Organizacional.
9. Koontz, H y Weihrich, H. Administración: Una perspectiva global (12ª. Edición)
10. Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing (6ta. Edición)

11. Duran. (2005) Artículo Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas.

<http://www.degerencia/mejorempresas/climaorga/html>

12. Espinoza, R. (2005). Propuesta para mejorar el clima organizacional en una empresa. Recuperado

[respinoza\[arroba\]stafferslatinamerica.com](mailto:respinoza@stafferslatinamerica.com)

13. Martínez, L. (1997). Clima organizacional. Monografías. Recuperado

<http://www.gestiopolis.com/climaorganizacional>

A n e x o s

Anexo 1

Visión, misión y organización

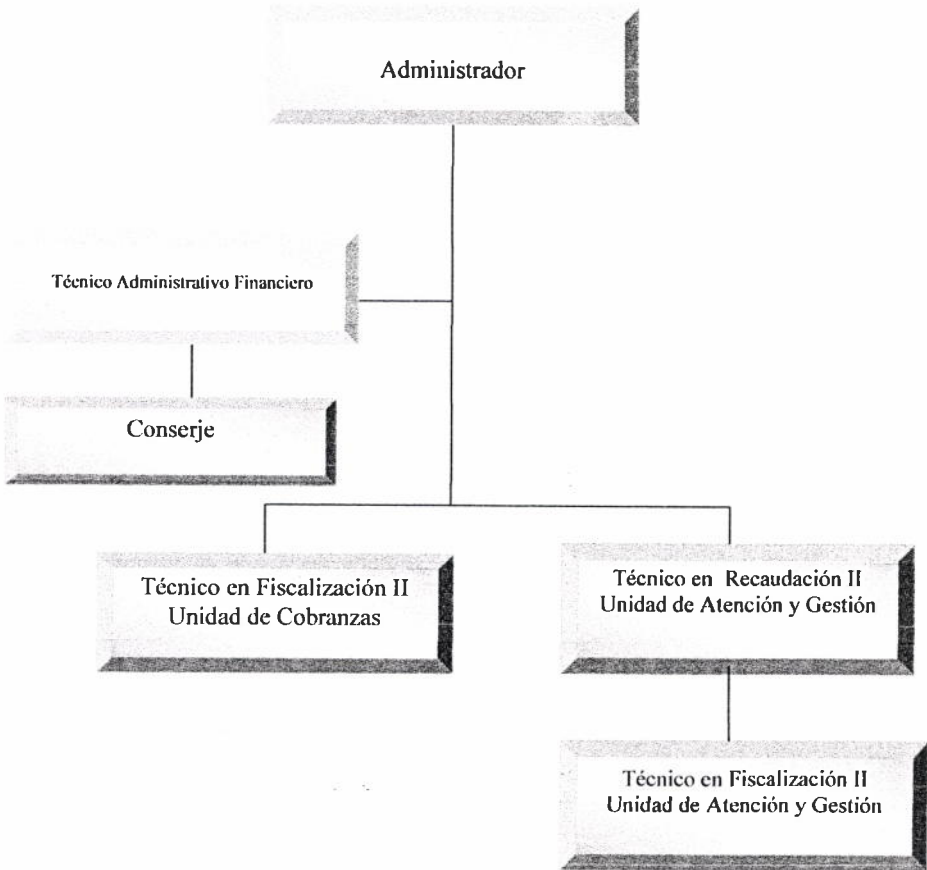
Visión: Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero, utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria administrativa, y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes y sus empleados y funcionarios.

Misión: Recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los recursos indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación imparcial e integral de la legislación tributaria; y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los ciudadanos.

1.1.6 Organización

A continuación se da a conocer la estructura organizacional de la institución en estudio

Figura No. 1
Organigrama de la Oficina Tributaria de Quiché



Fuente: SAT OT. Quiché

1.1.7 Funciones de los puestos de trabajo

En la entrevista realizada al administrador se obtiene la información correspondiente al cargo y funciones de cada puesto de trabajo, los cuales son.

- Administrador: dirigir la oficina tributaria, a través de la supervisión de sus colaboradores.
- Técnico Administrativo Financiero: manejar los recursos monetarios y físicos de la oficina tributaria, procura la buena utilización de las instalaciones.
- Técnico en Recaudación II: ofrecer asesoría técnica, administrativa y atención al contribuyente.
- Técnico en Fiscalización II: dar asesoría técnica, administrativa, atención al contribuyente y orientación hacia las obligaciones tributarias.
- Conserje: limpiar y brindar mantenimiento a las instalaciones.

➤ Unidades de trabajo

- Administración: Se encarga de la dirección de la oficina tributaria.
- Unidad Administrativa Financiera: su función es llevar los aspectos monetarios y físicos de la oficina tributaria
- Unidad de Atención y Gestión: Es la responsable de la inscripción, actualización y seguimiento a las gestiones de los contribuyentes
- Unidad de Recaudación y Cobranza: permite la captación de recursos por omisión de obligaciones, convenios de pago, multas entre otras.

Anexo 2

Cuestionario

Instrucciones:

A continuación se le presentan varias preguntas relacionadas al área donde usted labora. Se le pide que por favor marque con una x si su respuesta es SI ó NO, de acuerdo a su criterio y en las que aplique indique por que ó cuales.

1. ¿El trabajo que realiza en determinado momento se torna aburrido y monótono?

SI NO

2 ¿En el grupo de trabajo al que pertenece se observa la ayuda mutua?

SI NO

3 ¿El trabajo realizado de manera positiva es reconocido y estimulado por el jefe inmediato?

SI NO

4. ¿La información que proporciona la unidad es fluida y transmitida de manera eficiente?

SI NO

5. ¿Considera usted que la relación entre el jefe y el equipo de trabajo es satisfactoria?

SI NO

6. ¿La gerencia promueve programas de capacitación en su unidad de trabajo relacionadas con el clima organizacional?

SI NO

7. ¿El trabajo que realiza le permite hacer uso de su creatividad?

SI NO

8. ¿En el trabajo que usted realiza puede apoyarse en su criterio personal?

SI NO

9. ¿En el trabajo que realiza es significativo para la unidad?

SI NO

10. ¿El trabajo que realiza es de su interés?

SI NO

11. ¿En el medio laboral que usted se desempeña, la relación interpersonal es positiva?

SI NO

12. ¿Su jefe le ha proporcionado información relacionada con las gestiones y servicios que se prestan en la unidad?

SI NO

13. ¿Mi jefe propicia el crecimiento personal de los colaboradores?

SI NO

14. ¿Los beneficios laborales que existen en la unidad son superiores a los de otras instituciones?

SI NO

15. ¿Considera usted que el salario que percibe en forma mensual, por el trabajo que realiza en la unidad, es mayor que el ofrecido por un trabajo similar en otras organizaciones?

SI NO

16. ¿Tiene usted buenas oportunidades de crecimiento profesional en su institución?

SI NO

17. ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con un programa de capacitaciones estructurado?

SI NO

18. ¿Existe algún modelo para fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores de la institución?

SI NO

19. ¿En su unidad de trabajo existen modelos para fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores y sus superiores?

SI NO

20. ¿Su jefe inmediato superior aplica técnicas de motivación?

SI NO

21. ¿En su unidad de trabajo existen boletines, revistas informativas, o algún documento escrito, el cual le indique como mantener un clima organizacional positivo?

SI NO

Gracias por su colaboración.

Anexo 3

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Buena preparación académica • Se cuenta con buen equipo de cómputo y mobiliario. • La ubicación y las instalaciones • Material y herramientas de trabajo • Un clima organizacional positivo 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser la única oficina recaudadora • Proyección en gestión social • Oportunidad de desarrollo • Contribuir en el desarrollo integral de la comunidad.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco personal para la atención al contribuyente en el cual se vive un clima organizacional variado. • Falta de motivación por parte de los jefes superiores. • Demasiada burocracia en el flujo de información de abajo hacia arriba • El proceso para cubrir una vacante es muy tardado • Falta de capacitación • Falta de incentivos • Cambio de autoridades 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción por parte de los contribuyentes al no ser atendidos rápido por falta de personal. • Toma de las instalaciones por personas ajenas por huelgas, etc. • Cambio de gobierno el cual afecta el clima laboral ya que se implementan nuevas políticas de Estado y el ambiente es tenso