

PE-ECL-225
241
C.2

**Diagnóstico del Clima Organizacional de Agencia Tributaria Atanasio Tzul,
Superintendencia de Administración Tributaria, SAT.
Práctica Empresarial Dirigida-PED-**

Sara Lorena Zea Sagastume

Licda. Irasema del Carmen López Romero de Sánchez, Asesor

Lic. Héctor Giovanni Marroquín Barrios, Revisor

Guatemala, Noviembre 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Lic. Mynor Herrera Lemus
Rector en Funciones

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. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

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

Licda. Gabriela Corado de Morales

Examinador

Licda. Marisol Arrollo Carrillo

Examinador

Licda. Cristina Lopez Bautista

Examinador

Licda. Irasema Lopez de Sanchez

Asesor

Lic. Giovanni Marroquin Barrios

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0068-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE NOVIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Irasema López de Sánchez, tutora y licenciado Giovanni Marroquin, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL, SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT". Presentada por la estudiante Sara Lorena Zea Sagastume, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00145, de fecha 25 de octubre del 2,010; 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.

Tutor: Licda. Irasema de Sánchez
Título: "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL, SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT".
E-mail: isanchez@tradeprogt.com

Guatemala,
13 de agosto 2,010

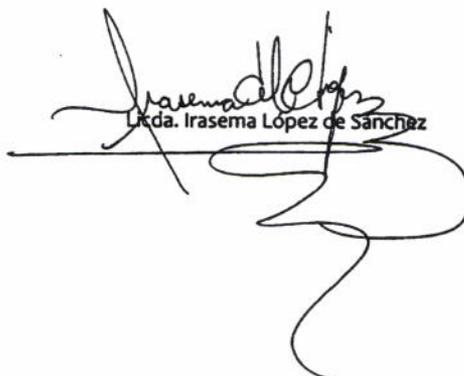
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL, SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT", realizada por Sara Lorena Zea Sagastume, carnet no. 912062, estudiante de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el Informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y tres (93) de 100 puntos.

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


Licda. Irasema López de Sánchez

Revisor: Lic. Giovanni Marroquín
Título: Magíster en Administración Financiera
Magíster en Desarrollo
Teléfono 53126222
E-mail: giovanni.marroquin@gmail.com

Guatemala, 22 de septiembre del 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Diagnóstico del Clima Organizacional de Agencia Tributaria Atanasio Tzul, Superintendencia de Administración Tributaria, SAT”, realizado por: Sara Lorena Zea Sagastume, estudiante del Programa ACA de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a Revisar el trabajo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el “Manual de Estilo de Trabajos Académicos” del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el trabajo revisado, cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el Dictamen respectivo como Revisor al tema desarrollado en la Práctica Empresarial.

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


Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.496.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante ZEA SAGASTUME, SARA LORENA con número de carné 0-912062, aprobó con 90 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de octubre del año dos mil diez. _____

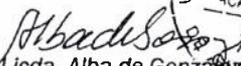
Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de noviembre del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Con Especial Dedicación

A Dios

Mi guía personal, por permitirme culminar satisfactoriamente y con éxito mis metas profesionales.

A mi Esposo

A quien amo con toda mi alma y quien me ha enseñado que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr todo lo que me proponga.

A mi Hijo

Por haber significado la inspiración que necesitaba para terminar mi carrera, porque su presencia ha sido y será el motivo más grande que ha impulsado mi deseo de superación.

A mis Padres y Hermanos

Porque gracias a su amor, comprensión, sacrificio y apoyo incondicional he llegado a realizar dos de mis más grandes metas en la vida. La culminación de mi carrera profesional y el hacerlos sentirse orgullosos de esta persona que tanto los ama.

A mi Familia y Amigos

Por compartir conmigo esta alegría y por siempre brindarme palabras de apoyo para la culminación de esta meta. Y a todas las personas que de una u otra manera han formado parte de mi vida y me han enseñado a ser mejor ser humano, gracias por su cariño.

A la Universidad Panamericana de Guatemala y sus Catedráticos

Quienes representan los pilares del camino hacia el logro y desarrollo profesional.

A la Institución para la que laboro

Por darme la oportunidad de realizar el presente estudio y llegar a ser una profesional.

Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Información general de la Institución	1
1.1.2 Objeto y funciones de SAT	1
1.1.3 Análisis FODA	5
1.1.4 Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT	6
1.1.5 Estructura organizacional actual	6
1.2 Marco teórico	8
1.2.1 Comportamiento Organizacional	8
1.2.2 Cultura Organizacional	9
1.2.3 Clima Organizacional	10
1.3 Planteamiento del Problema	16
1.3.1 Pregunta de Investigación	16
1.4 Objetivos de la investigación	17
1.4.1 General	17
1.4.2 Específicos	17
1.5 Alcances y Limites	17
Capítulo 2	18
2.1 Metodología	18
2.2 Sujetos de Investigación	18
2.3 Instrumentos	18
2.4 Procedimiento	18
Capítulo 3	20
3.1 Resultados de la Investigación	20
Capítulo 4	45
4.1 Análisis de resultados	45

Capítulo 5	51
5.1 Conclusiones	51
Capítulo 6	52
6.1 Propuesta	52
Referencias	60
Anexos	62

Índice de Tablas

	Página
1. Satisfacción en la Institución	20
2. Integración	21
3. Temperatura ambiente	22
4. Funcionamiento de ordenador	23
5. Autonomía Laboral	24
6. Comunicación con su Jefe	25
7. Confianza	26
8. Compañerismo	27
9. Traslado de personal constante entre agencias	28
10. Trabajo en Equipo	29
11. Trato de su Jefe	30
12. Supervisión	31
13. Motivación	32
14. Se considera valorados por el puesto que ocupa	33
15. Reconocimiento laboral	34
16. Grado de satisfacción en remuneración salarial	35
17. Igualdad de Remuneración en hombres y mujeres	36
18. Equidad al ocupar puestos de trabajo en hombres y mujeres	37
19. Estabilidad Laboral	38
20. Promoción Laboral	39
21. Comunicación entre Jefes y colaboradores de más altas jerarquías	40
22. Capacitación	41
23. Sillas adecuadas	42
24. Cuenta con filtro protector de pantalla	43
25. Lealtad a la Institución	44

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la importancia de evaluar el Clima Organizacional que existe en Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT, ya que este es un factor determinante que puede ser un vínculo o un obstáculo en el buen funcionamiento de la Agencia Tributaria. El estudio fue aplicado a las ocho personas que laboran en la Agencia Tributaria.

El Capítulo 1 inicia con los antecedentes de la Institución, en donde se incluyen los objetivos, valores, Misión, Visión, su estructura organizacional, así como el análisis situacional realizado a través del FODA.

En el Capítulo 2 se estableció la metodología utilizada en esta investigación la cual es de tipo descriptiva, se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la Agencia. La información fue recopilada por medio de un instrumento compuesto por 25 preguntas de respuesta múltiple, para medir la percepción que tienen los colaboradores acerca del Clima Organizacional.

El Capítulo 3 destaca los resultados del instrumento utilizado en donde los ocho colaboradores mostraron el grado de satisfacción o insatisfacción que tienen en los diferentes aspectos evaluados.

En el Capítulo 4 fueron analizados los resultados obtenidos con el cuestionario y la guía de observación, por lo que se pudo evidenciar diferentes áreas que reflejan insatisfacción de parte de los colaboradores las cuales se deben mejorar. De acuerdo a dichos resultados se elaboró la propuesta para la mejora del Clima Organizacional.

En conclusión pudo determinarse que el Clima Organizacional en la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT, es evaluado de forma positiva por los colaboradores de la misma, aunque existen algunas mediciones que fueron mejor evaluadas que otras.

La propuesta fue enfocada en mantener y optimizar aquellos aspectos que resultaron satisfactorios y mejorar los insatisfactorios.

Introducción

En la actualidad las sociedades y sus necesidades han cambiado, ahora existe la nueva Era del Conocimiento lo que implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el Clima Organizacional; el cual está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de la organización, esto se puede transformar en la gestión de las normas internas, la comunicación, la capacitación según necesidades, liderazgo, la retribución por desempeño, los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras. Por tal razón el Clima Organizacional puede ser un factor de éxito en cualquier Organización.

Esta investigación deja una herramienta para la toma de decisiones de la Organización objeto de estudio. Se aproxima una nueva etapa para la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT, ya que se contempla la ampliación en relación a los servicios prestados en la misma, por lo que la afluencia de los que la visitan será mayor. Por tal razón surgió la necesidad de brindar un servicio de mejor calidad por parte del personal que labora en dicha Agencia, fomentando una interacción más cercana con el cliente y satisfacción de necesidades del personal, además se planteó una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos, misma que beneficiará tanto a los colaboradores como a los clientes que visitan la Agencia Tributaria, logrando de esta manera un mayor compromiso.

Es importante que el Clima Organizacional sea favorable en cualquier organización. El realizar un diagnóstico adecuado puede ayudar a la fácil identificación de la calidad de entorno laboral, el cual es determinado por la forma en que los colaboradores desarrollan sus actividades en la organización. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por tanto una mejor relación entre los individuos que conforman la organización, alcanzando una mayor productividad.

La metodología que se utilizó en esta investigación se basó en una búsqueda bibliográfica y de campo en la Superintendencia de Administración Tributaria, específicamente, en Agencia Tributaria Atanasio Tzul de la ciudad capital del Departamento de Guatemala, a través de la

aplicación de un cuestionario el cual determinó cuál es el sentir de los empleados con respecto de la organización, esto con el fin de crear las herramientas que ayudarán a mejorar su situación actual para que puedan prestar un servicio de calidad. Por tanto se realizó una aproximación a los conceptos de Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, sus factores, sus elementos como la motivación, la capacitación, el liderazgo, supervisión, satisfacción laboral etc.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Información general de la Institución

El fundamento legal de la creación de la Institución la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) se encuentra en el Decreto Número 1- 98 del Congreso de la República de Guatemala el cual entro en vigencia el 21 de febrero de 1998, la misma es una entidad estatal descentralizada que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, tiene las atribuciones y funciones que le asigna la Ley, además goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Todo esto se logró con la iniciativa del gobierno de Guatemala y por medio del Ministerio de Finanzas Públicas ya que con sus acciones fortalecieron el sistema tributario del país.

Su domicilio principal, para todos los efectos legales y técnicos, en su oficina central ubicada en la ciudad de Guatemala en la 7ª Av. 3-73 zona 9, Torre SAT. Con potestad para fijar domicilio en cada una de las dependencias que establezca en cualquier lugar del territorio nacional.

El propósito de SAT es modernizar la administración tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los acuerdos de paz y en el Programa de modernización del sector público. También vela por ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria contenidas en la legislación de la materia y ejercer entre otras las funciones con relación a la inscripción de empresas y todas aquellas que se vinculen con la administración tributaria.

1.1.2. Objeto y funciones de SAT

SAT tiene como objeto, el ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en el Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, y de la Ley

Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, por lo cual sus funciones específicas son las que se mencionan a continuación:

- 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.
- 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.
- Establecer mecanismos de verificación de precios, origen de mercancías y denominación arancelaria, a efecto de evitar la sobrefacturación o la sub-facturación 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.
- Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo.
- Mantener y controlar los registros, promover y ejecutar las acciones administrativas y promover las acciones judiciales, que sean necesarias para cobrar a los contribuyentes y responsables los tributos que adeuden, sus intereses y, si corresponde, sus recargos y multas.
- Sancionar a los sujetos pasivos tributarios de conformidad con lo establecido en el Código Tributario y en las demás leyes tributarias y aduaneras.
- Presentar denuncia, provocar la persecución penal o adherirse a la ya iniciada por el Ministerio Público, en los casos de presunción de delitos y faltas contra el régimen tributario, de defraudación y de contrabando en el ramo aduanero.
- Establecer y operar los procedimientos y sistemas que faciliten a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Realizar, con plenas facultades, por los medios y procedimientos legales, técnicos y de análisis que estime convenientes, las investigaciones necesarias para el cumplimiento de sus

fines y establecer con precisión el hecho generador y el monto de los tributos. Para el ejercicio de estas facultades, contará con el apoyo de las demás instituciones del Estado.

- Establecer normas internas que garanticen el cumplimiento de las leyes y reglamentos en materia tributaria.
- Asesorar al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria, y proponer por conducto del Organismo Ejecutivo las medidas legales necesarias para el cumplimiento de sus fines.
- Opinar sobre los efectos fiscales y la procedencia de la concesión de incentivos, exenciones, deducciones, beneficios o exoneraciones tributarias, cuando la ley así lo disponga. Así mismo evaluar periódicamente y proponer, por conducto del Organismo Ejecutivo, las modificaciones legales pertinentes a las exenciones y los beneficios vigentes.
- Solicitar la colaboración de otras dependencias del Estado, entidades descentralizadas, autónomas y entidades del sector privado, para realizar los estudios necesarios para poder aplicar con equidad las normas tributarias.
- Promover la celebración de tratados y convenios internacionales para el intercambio de información y colaboración en materia aduanera y tributaria, cumpliendo siempre con lo establecido en el artículo 44 de esta ley.
- Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la Administración Tributaria.
- Administrar sus recursos humanos, materiales y financieros, con arreglo a esta ley y a sus reglamentos internos.
- Todas aquellas que se vinculen con la administración tributaria y los ingresos tributarios.

Dentro de su planeación estratégica, la Institución cuenta con su misión, visión y valores, los que se constituyen su principal elemento para que la Institución alcance un crecimiento sostenido en el tiempo, por lo que a continuación se describen así:

- Misión: Maximizar el rendimiento de los impuestos aplicar oportuna y eficazmente la legislación tributaria y aduanera, prestar servicios de calidad y facilitar el comercio para contribuir a la competitividad de la economía y proveer al Estado de los recursos

financieros necesarios para prestar servicios básicos y mayores oportunidades de desarrollo para los guatemaltecos.

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

La misión y visión de SAT se complementa con los principios y valores que deben aplicar, mantener y fomentar todos los funcionarios y empleados de la Institución. Se trata de valores indispensables para poder mantener el compromiso institucional hacia los contribuyentes, usuarios y la población en general. Los principales valores de SAT son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Todas las tareas y funciones asignadas a los funcionarios y empleados de la SAT, se cumplen a efectividad y oportunamente con disciplina y espíritu de equipo.
- **Transparencia:** Todas actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT, 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 actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT, 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 SAT, se realizan con rectitud, 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 SAT, buscan aplicar oportunamente los conocimientos con relevante capacidad y empeño en su realización hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

1.1.3 F.O.DA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con distintos Ministerios de Guatemala. • Tiene instalaciones físicas en diferentes puntos de la república de Guatemala. • Pacto de integridad • Utilización de software • Se promueven los valores y principios Institucionales • Se cuenta con Misión y Objetivos definidos • Utiliza instrumentos técnico jurídicos • Capacidad de dirección • Lealtad del personal • Capacidad para modificar procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal desmotivado • Rotación de personal • Deficiente comunicación interpersonal • Falta de programas recreativos • Falta de capacitación • Desconocimiento de los manuales administrativos • Desconocimiento de los valores y principios institucionales. • No existe reconocimiento laboral • Recurso humano con poco conocimiento y experiencia. • Deficiente comunicación entre colaboradores y mandos jerárquicos • Falta de programas motivacionales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Institucional • Demanda de los productos y servicios institucionales • Apoyo financiero y técnico, nacional e internacional • Ampliación de la red informática a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las Políticas • Cambios en las Leyes

1.1.4 Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT

La Agencia abrió sus puertas al público en general en octubre del dos mil seis, esto con el propósito de acercar y facilitar el servicio a los contribuyentes, la agencia se encuentra ubicada en la 51 calle, Centro Comercial Plaza Atanasio Tzul, local 66, zona 12 capitalina.

La nueva agencia presta servicios de inscripción, afiliación y actualización de contribuyentes, autorización de documentos, habilitación de libros, venta de formularios, autorización y cancelación de máquinas registradoras, entrega de calcomanías de vehículos, cálculo de multas e intereses, orientación y atención general

El Clima Organizacional aún no se conoce, es indiscutible que este conjunto de percepción directa o indirecta que tiene el empleado influye en su conducta ya sea positiva o negativamente. Por tal razón se evalúa la situación actual del Clima Organizacional para establecer el impacto de una acción específica en la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y como afecta esto en los procesos en un periodo determinado.

Este estudio permite crear las herramientas necesarias para beneficiar y aumentar la satisfacción del personal con respecto de la Institución.

1.1.5 Estructura organizacional actual

Administrador: Es el responsable de la Agencia Tributaria.

Técnicos y Auxiliares de Recaudación y Gestión: cinco son los colaboradores que prestan el servicio de asesoría y gestión a los contribuyentes.

Conserje: es el encargado de la limpieza de la agencia.

Agente de Seguridad: tiene como responsabilidad brindar seguridad al personal de SAT y a los clientes que visitan la Agencia Tributaria.

Estructura Organizacional
Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT



Mayo 2,010

Fuente: elaboración propia según personal actual de la agencia tributaria.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional definido por Davis (2001), se refiere al estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera de actuar de las personas en calidad tanto de individuos como de grupos en las organizaciones, es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales.

➤ Metas del Comportamiento Organizacional

- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir la conducta futura de los empleados.
- controlar al menos parcialmente y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo.

Según Davis (2001) el Comportamiento Organizacional con un sistema aplicado de evaluación y una adecuada administración puede mejorar el desempeño de los empleados, ya que al compartir el resultado de la misma con ellos se buscarán los medios para elevar su desempeño, asignar los recursos necesarios a su entorno dinámico, motivar y retribuir a los empleados, ofrecer retroalimentación, buenas relaciones interpersonales, asesoría, desarrollo a empleados, cumplir las reglamentaciones, etc. Habla de manifestar aprecio por las contribuciones de los empleados.

➤ Objetivos del Comportamiento Organizacional

Según Robbins (2004), existen muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional:

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito

1.2.2 Cultura Organizacional

Esto se refiere al conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una Institución.

De acuerdo con el Psicólogo social Kurt Lewin, “el comportamiento de los empleados (C) está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona, o $C=f(P,E)$ ”. Las acciones de los empleados se ven fuertemente influidas por los roles que se les asignan y el nivel de estatus acorde a ellos.

La cultura es intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante, la misma es muy importante para el éxito de una empresa porque ofrece una

identidad Organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la Institución, también es una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

Al mismo tiempo, el conocimiento de la Institución ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la misma, contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos.

➤ **Características de la Cultura Organizacional**

Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, se debe cambiar su Cultura Organizacional, Robbins (2004), parafrasea las siguientes características de la cultura organizacional de la siguiente forma:

- Autonomía individual para ejercer iniciativa en la Institución
- Estructura de las normas y reglas de una empresa
- Apoyo de los miembros con la Institución
- Identidad de los miembros con la Institución
- Desempeño-premio
- Tolerancia del conflicto en las relaciones de compañeros

1.2.3 Clima Organizacional

El ambiente interno existente entre los miembros de una empresa está estrechamente relacionado con su grado de motivación, este puede mostrarse favorable y positivo, o desfavorable y negativo, esto es el Clima Organizacional, el mismo puede percibirse dentro de una amplia gama de características; saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.

El Clima Organizacional es definido por Robbins (2004) como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente Organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados

a este. También es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una Institución, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por Fernández y Gurley (2003), las dimensiones del ambiente organizacional son las siguientes:

- Estructura: destaca las vías formales que se encuentran presentes en una Institución y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.
- Responsabilidad: se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.
- Recompensa: es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la Institución utiliza más el premio que el castigo.
- Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de una organización respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

➤ Factores que afectan al Clima Organizacional

Para que un administrador logre que su equipo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones:

- Las características individuales: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una Institución y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, estos que se traducen en acciones Organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

➤ Elementos del Clima Organizacional

- Motivación: Según Carlos Méndez (2006) El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica.

Según Casas Romero (2002), la motivación se da por estímulos salariales y económicos (motivación intrínseca), al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo (motivación extrínseca).

Es difícil decir que existe una motivación específica para el trabajo, ya que por distintas razones las personas también trabajan en distintas actividades y dentro de una misma actividad las razones individuales varían.

Por su parte Davis y Newstrom (2004) señalan cuatro niveles de motivación:

Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

- Capacitación: Según Bohlander y Snell (2009) la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de competencias como el conocimiento y experiencia, por lo que se ha convertido en columna vertebral de la implementación estratégica. Además la rapidez con la que cambian las tecnologías, requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas. El Empowerment, la administración de calidad total, el trabajo en equipo y los negocios internacionales requieren que tanto los gerentes como los empleados desarrollen habilidades para manejar tareas nuevas y demandantes.
- Satisfacción Laboral: Davis y Newstrom (2003) se define como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables por medio de los cuales los colaboradores valoran su trabajo. Se espera que los empleados tengan la máxima productividad en sus trabajos o tareas, sin embargo no tiene claro que es lo que el empleado espera de su empresa.

Para poder tener programas de crecimiento y bienestar personal es recomendable la utilización del enfoque de sistemas, este procedimiento consta de cuatro fases:

1. Evaluación de necesidades; los gerentes deciden en dónde es necesaria, cómo se va a relacionar con las metas estratégicas y cómo pueden utilizarse mejor los recursos de la Institución.
2. Diseño de Programas; al diseñar los programas de capacitación los gerentes deben considerar la disposición y motivación, debe de establecerse metas, además de las diferencias individuales. la práctica activa, repetición. retroalimentación y

el refuerzo.

3. Implementación; en esta etapa se van a elegir las opciones respecto a los métodos de instrucción que se van a utilizar, es el establecer cuál será el método más adecuado para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.
 4. Evaluación; la evaluación de un programa de capacitación debe centrarse en las reacciones de los participantes, el aprendizaje, el cambio de comportamiento en el puesto y los resultados netos, como el rendimiento sobre la inversión.
- Supervisión: Una de las responsabilidades más importantes según Bohlander y Snell (2009) es la asignada a un supervisor es especial cuando este debe comunicar a los empleados la necesidad de que trabajen con seguridad, esto quiere decir que esta en sus manos el orientar a los empleados sobre los procedimientos adecuados de trabajo, el uso de ropa adecuada, dispositivos protectores, peligros potenciales, etc. Además también deben de capacitar y animar a los empleados a tomar sus propias iniciativas.
 - Liderazgo: El liderazgo puede ser positivo o negativo. Según Davis y Newstrom (2001) si el enfoque enfatiza las retribuciones (económicas o de otra naturaleza) el líder aplica un liderazgo positivo, el nivel de estudios de los empleados, sus crecientes demandas de independencia y otros factores han vuelto más dependiente a la satisfactoria motivación de los empleados del liderazgo positivo. Pero si el énfasis se coloca en las sanciones, el líder aplica un liderazgo negativo. Con este enfoque se puede obtener un desempeño aceptable en muchas situaciones pero sus costos humanos son muy elevados. Los líderes negativos adoptan actitudes dominantes y de superioridad con las personas, estos esgrimen sobre el personal sanciones como la pérdida del empleo, los reprimen en presencia de otros y llegan a sancionarlos con el cese de sus labores sin goce de sueldo, estos llegan a ser más jefes que líderes.

Existen varios estilos de líderes:

Autocráticos: Estos se centralizan en el poder de la toma de decisiones, esperan que sus empleados hagan lo que ellos dicen, asumen plena autoridad y responsabilidad, este estilo de liderazgo habitualmente es negativo ya que es basado en amenazas y castigos pero puede llegar a ser autócrata benevolente si opta por conceder cierta retribución a los empleados.

Participativos: Surgen de la consulta a sus seguidores y de la participación de estos, tanto el líder como el grupo actúan como una unidad social.

Permisivos: Este tipo de líderes evitan el poder y la responsabilidad, desempeñan una función menor, los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación.

- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Esto se refiere a la sensación de agrado o desagrado por algo, dependiendo la actitud del empleado la cual está compuestas por sensaciones, ideas e intenciones de actuar se puede determinar si empleado satisfecho o insatisfecho.
- **Ambiente:** El ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones, beneficios, horarios flexibles, programas de salud, seguridad laboral etc. Actualmente las empresas elaboran políticas y prácticas innovadoras, las cuales reflejan las necesidades de los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, incluyen una Cultura corporativa con valores, principios y diseño organizacional.

1.3 Planteamiento del Problema

La necesidad del estudio del clima organizacional que prevalece en Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT, surge del principio de que si sus trabajadores sienten bienestar psicológico, físico, material y están satisfechos, en gran medida, estarán satisfechos los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la Agencia. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayuda al cumplimiento de la misión de la Institución.

Existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la Institución y sus empleados, tales como el respeto, la comunicación, el trabajo en equipo, la lealtad, confianza, apoyo, comunicación, estos son algunos principios básicos para el desarrollo integral de cualquier Institución.

En Agencia Tributaria Atanasio Tzul, es necesario determinar los factores que influyen para que los empleados se sientan motivados o desmotivados para brindar una buena atención a los clientes que visitan la agencia, ya que si estos contribuyentes se llevan una mala imagen de SAT repercute en la imagen institucional que puede dar como resultado el que se desmotive el pago de impuestos.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren el Clima Organizacional y el desempeño de los colaboradores en la Superintendencia de Administración Tributaria Agencia Tributaria Atanasio Tzul.

1.3.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la situación actual del Clima Organizacional en Agencia Tributaria Atanasio Tzul, Superintendencia de Administración Tributaria, SAT?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 General

Determinar la situación actual del Clima Organizacional existente en la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT.

1.4.2 Específicos

- Evaluar la situación actual del Clima Organizacional en la Agencia Tributaria.
- Determinar si existe la necesidad de capacitación.
- Establecer si existe trabajo en equipo.
- Investigar el grado de comunicación entre colaboradores y Jefe.
- Establecer el grado de satisfacción que tiene el empleado en su puesto laboral.
- Indagar si existe motivación de los colaboradores al realizar sus actividades diarias.
- Presentar una propuesta para mejorar el Clima Organizacional.

1.5 Alcances y Límites

La investigación se llevó a cabo en Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT. Se aplicó una encuesta a todo el personal que labora en dicha Agencia Tributaria, con el fin de analizar los resultados y aportar las herramientas que ayuden a mantener la armonía laboral para beneficiar a la Institución, el periodo de investigación fue del 16 de enero al 15 de agosto 2010

Este estudio realizó evaluaciones al personal de en Agencia Tributaria Atanasio Tzul, todo esto con el objetivo de determinar el Clima Organizacional que imperaba en esta Agencia Tributaria. Por tal razón el estudio se enfocó en los aspectos relacionados con; el Comportamiento Organizacional, la Cultura Organizacional, la Motivación, Capacitación, Supervisión, Liderazgo, Satisfacción del trabajo, etc. Estos aspectos fueron evaluados con la información proporcionada por los colaboradores de dicha Agencia a través de la encuesta.

Capítulo 2

2.1 Metodología

Para este estudio se utilizó, la investigación descriptiva, ya que esta tiene por objetivo describir la estructura de los fenómenos y su dinámica. La misma se encuentra en el primer nivel del conocimiento científico utilizando técnicas cualitativas como estudios observacionales, investigación por encuesta, análisis de contenido.

2.2 Sujetos de Investigación

Los sujetos que se han contemplado para esta investigación son los siguientes:

- **Administrador:** Es el responsable de la administración en general de la Agencia Tributaria y debe velar porque el servicio a los clientes sea de calidad.
- **Técnicos y Auxiliares de Recaudación y Gestión:** Son los que prestan el servicio de gestión y asesoría a los clientes.
- **Conserje:** Es la persona que se encarga de la limpieza de la agencia.
- **Agente de seguridad:** Es el que vela por la seguridad al personal de SAT y de los clientes que visitan la Agencia Tributaria.

2.3 Instrumentos

El instrumento utilizado fue la encuesta, la cual contestaron todos los colaboradores de la Agencia Tributaria, la misma se relacionó con los objetivos de la investigación, y se adjunta en el anexo I de este documento. Además se realizó una entrevista al Administrador de la Agencia y guía de observación relacionada con los aspectos a evaluar del Clima Organizacional.

2.4 Procedimiento

Los pasos a seguir fueron los siguientes: primero se definió el planteamiento del problema el cuál se basaba en la necesidad del estudio del Clima Organizacional en la Agencia Tributaria

Atanasio Tzul, en la Superintendencia de Administración, SAT, luego se plantearon los objetivos tanto el general como los específicos y se estableció la metodología, se definieron los sujetos de la investigación, se recolectó la información por medio del cuestionario y la guía de observación, se presentaron tablas con las respuestas obtenidas de cada pregunta las cuales posteriormente sirvieron para analizar los resultados, se plantearon las conclusiones y por último se redactó una propuesta de mejora para la solución de problemas. Todas estas técnicas ayudaron a evaluar el Clima Organizacional que impera entre los colaboradores de la Agencia Tributaria Atanasio Tzul.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la Investigación

Con Respecto a la Institución:

Tabla 1

Satisfacción de trayectoria en la Institución

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	6	75.0%
Casi Siempre	1	12.5%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 75 % de los colaboradores de Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT, se sienten satisfechos de su trayectoria en la Institución. El 12.5% manifestó que pocas veces se siente satisfecho y el 12.5% dijo que casi siempre está satisfecho.

Tabla 2

Integración

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	5	62.5%
Casi Siempre	2	25.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 62.5% de los colaboradores de Agencia Tributaria Atanasio Tzul, se sienten siempre integrados a la empresa, un 25% indicó que casi siempre se siente integrado y un 12.5% dijo que pocas veces. Esto puede beneficiar a la Institución ya que se puede aprovechar que los colaboradores se sientan parte de la empresa porque esto ayuda a que cumplan los objetivos de la misma y que realicen su trabajo de la mejor manera.

Tabla 3

Temperatura ambiente de la Agencia Tributaria

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	25%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	6	75%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Los encuestados manifiestan inconformidad con la temperatura ambiente que se siente en la Agencia Atanasio Tzul, indican que la mayoría del tiempo se siente mucho calor en la misma, ya que no tiene ventilación y no cuentan con aire acondicionado. Es por esto que el 75% manifiesta no tener una temperatura adecuada en la Agencia. Y el otro 25% dicen casi siempre tener una temperatura adecuada.

Tabla 4

Funcionamiento del Ordenador

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	6	75.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 75% de los encuestados dicen que casi siempre el funcionamiento del servidor que les provee el sistema en el que trabajan, es adecuado. Según la tabla un 12.5% de los colaboradores expresa que pocas veces funciona bien y un 12.5% indica que siempre funciona bien.

Tabla 5

Autonomía Laboral

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	5	62.5%
Casi Siempre	2	25.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 62.5% de los colaboradores están de acuerdo con que siempre tienen autonomía en el trabajo, un 25% dice que casi siempre y el 12.5% manifiesta que son pocas veces. Este es un factor importante de analizar ya que existen situaciones en las que los empleados deben de tomar decisiones rápidas para prestar un buen servicio, según la tabla el 25% casi siempre tienen autonomía, lo que demuestra que el jefe les ha dado el empoderamiento de poder tomar decisión.

Tabla 6

Comunicación con su jefe inmediato

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	6	75%
Casi Siempre	2	25%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 75% de los encuestados manifiestan que su jefe siempre escucha sus ideas lo cual ayuda a que puedan realizar las actividades con eficiencia y eficacia, el 25% restante dice que casi siempre su jefe escucha sus ideas. Esto indica que existe buena comunicación entre el jefe y los colaboradores, lo que se beneficia a la Agencia Tributaria ya que todos realizan su trabajo basándose en una instrucción clara y en ideas aportadas a mejorar cualquiera de estas.



Tabla 7

Confianza

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	7	87.5%
Casi Siempre	0	0.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 87.5% de los encuestados sienten confianza para decirle a su jefe que no están de acuerdo con él, esto indica que la comunicación entre ellos como se verificó en la tabla anterior es muy buena, los empleados dicen que se expresan libremente con su jefe ya que esto les da la oportunidad de evaluar y estudiar cualquier situación y llegar a un consenso el cual busca el beneficio de todos, lo que mejora procesos y procedimientos en su área de trabajo. El 12.5% restante indica tener pocas veces confianza de decirle a su jefe cuando no está de acuerdo con él.

Acerca de sus compañeros de trabajo

Tabla 8
Compañerismo

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	6	75%
Casi Siempre	2	25%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 75% de los encuestados manifiestan ser siempre unidos y llevarse bien. Indican tener diferentes caracteres pero todos tratan de acoplarse a los mismos. El 25% dijo ser casi siempre unidos.

Tabla 9

Existe traslado constante de personal entre Agencias Tributarias

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	2	25.0%
Pocas Veces	4	50.0%
Nunca	1	12.5%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

La Tabla anterior muestra que el 50% de los encuestados indica que pocas veces se cambia al personal, un 25% está de acuerdo en que casi siempre se cambia, además un 12.5% dice que nunca se hacen esos cambios, por ultimo un 12.5% dice que siempre hacen esos cambios. Lo que muestra que realmente es poca la rotación del personal que se da entre las Agencias Tributarias.

Relación con su jefe

Tabla 10
Trabajo en Equipo

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	6	75.0%
Casi Siempre	1	12.5%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 75% de los encuestados manifiestan el trabajar en equipo, esto muestra que están encaminados a trabajar en armonía, ayudándose unos a otros para cumplir los objetivos que tienen planteados. El 12.5% dijo que pocas veces trabaja en equipo y un 12.5% manifestó que casi siempre trabaja en equipo.

Tabla 11

Trato de su jefe

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	6	75%
Casi Siempre	2	25%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 75% de los encuestados manifiestan tener siempre un trato justo de parte de su jefe, indican que todos son tratados por igual, ya que se les asignan actividades las cuales desarrollan según sus capacidades o por iniciativa de parte de los colaboradores. Este resultado puede deberse a que tienen mucha comunicación con su jefe, lo que permite que identifique y conozca a sus colaboradores muy bien. El 25% restante dijo tener casi siempre un trato justo de parte de su jefe.

Tabla 12

Supervisión

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	7	87.5%
Casi Siempre	1	12.5%
Pocas Veces	0	0.0%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 87.5% coincide con que el jefe supervisa las actividades que realizan constantemente, lo cual permite identificar y corregir errores detectados por la supervisión, esto ayuda a que todo presten un servicio eficiente, además dentro de las tareas asignadas al jefe de la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, se encuentra el revisar el 10% semanal de las operaciones realizadas por los colaboradores para verificar si se cumplen con los requisitos, las normativas vigentes, además de constatar si realizaron los cambios solicitados por los contribuyentes etc., el 12.5% indicó estar casi siempre supervisado por su jefe.

Motivación

Tabla 13

Relación del puesto con su carrera profesional

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	3	37.5%
Casi Siempre	2	25.0%
Pocas Veces	2	25.0%
Nunca	1	12.5%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 37.5% de los colaboradores pueden relacionar su carrera profesional con la actividad que realizan en su trabajo. El 25% indica que casi siempre se relaciona la carrera con su puesto de trabajo. Un 25% muestra que pocas veces se relaciona su puesto de trabajo con su carrera profesional. Se consulto y la mayoría de los trabajadores estudian en la Facultad de Ciencias Económicas y Derecho. Un 12.5% dice no relacionar su carrera con su puesto.

Tabla 14

Se considera valorado por el puesto que ocupa

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	4	50.0%
Pocas Veces	3	37.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre son valorados en el puesto que ocupan en el trabajo. Un 37.5% dice ser pocas veces valorado en su puesto y un 12.5% dice que siempre se siente valorado en su puesto. Esto se debe a que no tienen ningún tipo de incentivo en el cual se les reconozca su trabajo individual.

Tabla 15

Reconocimiento Laboral

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	2	25.0%
Pocas Veces	5	62.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Según la tabla anterior el 62.5% de los colaboradores se siente pocas veces reconocido laboralmente, esto se debe a que lo mas que han recibido de parte de su jefe inmediato y de los superiores a él, es alguna felicitación verbal. No existe ningún otro incentivo que los motive a realizar bien su trabajo. El 25% dice que casi siempre es reconocido laboralmente y solo un 12.5% indica que siempre es reconocido su trabajo.

Satisfacción

Tabla 16

Grado de satisfacción en su remuneración salarial

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	3	37.5%
Casi Siempre	4	50.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Se determino que el 50% de los encuestados considera que su trabajo es casi siempre bien remunerado. Esto aunado con el 37.5% que dice estar siempre bien remunerado, muestra que existe una satisfacción de parte de los empleados con respecto al sueldo que devengan. Solo un 12.5% dijo estar pocas veces bien remunerado.

Tabla 17

Igualdad de remuneración en hombres y mujeres

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	5	62.5%
Casi Siempre	2	25.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

En la grafica anterior se muestra que la remuneración tanto para hombres como para mujeres en un 62.5% se considera siempre igual, lo que indica que no existe discriminación de género sino que todos ganan igual según el puesto. Un 25% dice ser casi siempre igual, esto se debe a que en algunos puesto existen escalas salariales que van según los años de laborar o según nivel académico del el colaborador. Un 12.5% dijo estar pocas veces igual remunerado.

Reconocimiento

Tabla 18

Equidad al ocupar puestos de trabajo en hombres y mujeres

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	6	75.0%
Pocas Veces	1	12.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

La percepción de los trabajadores es que en un 75% existe igualdad para ocupar puestos de trabajo sin importar si son hombres o mujeres. Actualmente todo el que quiere aplicar a algún puesto de trabajo debe ingresar a una convocatoria, en dichas convocatorias no solicitan ningún género específico para ocupar el puesto y cualquiera puede aplicar una vez cumpla con los requisitos mínimos solicitados. Esto indica que los puestos son ocupados según capacidad, experiencia y nivel académico, sin importar su género. El 12.5% dice que pocas veces hay equidad para ocupar los puesto de trabajo y otro 12.5% manifiesta que siempre existe equidad de género para ocupar los puestos.

Tabla 19**Estabilidad laboral**

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	4	50.0%
Pocas Veces	3	37.5%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 50% de los empleados se sienten seguros en su puesto de trabajo para el futuro. Un 37.5% dice tener siempre un cierto nivel de seguridad laboral a futuro. Estos primeros dos resultados indican que es poco el personal despedido en la empresa y por eso se sienten más seguros de que pueden estar por mucho tiempo en su trabajo, en especial si realizan el mismo de una forma óptima. El otro 12.5% dice tener poca seguridad pero se basan más en cuestiones como la economía nacional, el desempleo, la inseguridad, etc.

Tabla 20

Promoción laboral

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	1	12.5%
Pocas Veces	6	75.0%
Nunca	0	0.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Un 75 % de los colaboradores manifiestan que es poca la posibilidad de promoción laboral, lo que indica que no tienen motivación para ascender en la Institución. El 12.5% dice que casi siempre existe la promoción laboral y otro 12.5% que nunca hay promoción laboral.

Comunicación

Tabla 21

Comunicación entre jefes y colaboradores de más altas jerarquías

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	2	25.0%
Casi Siempre	1	12.5%
Pocas Veces	4	50.0%
Nunca	1	12.5%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Acá se incluye a todas las jerarquías de los jefes de arriba abajo, en un 50% los colaboradores están de acuerdo con que pocas veces la comunicación con los jefes superiores es buena. Esto se debe a que en son contadas las ocasiones en las que han interactuado con los mismos, ya que el jefe inmediato es el que se encarga de trasladar la información de las reuniones que se realizan con los jefes de más alto rango. Un 25% dice tener siempre buena comunicación con los jefes, y un 12.5% indico que nunca tienen comunicación. El 12.5% restante dijo que casi siempre tienen comunicación con los jefes superiores.

Tabla 22

Capacitación

Respuesta	No.	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
Casi Siempre	1	12.5%
Pocas Veces	2	25.0%
Nunca	4	50.0%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

El 50% de los colaboradores dice que nunca ha recibido capacitación que le ayude a mejorar su trabajo, otro 25% indica que pocas veces la ha recibido. El 12.5% indica que casi siempre recibe capacitación para mejorar su trabajo. Y un 12.5% dijo haber asistido casi siempre a capacitación. Este es un factor importante que debe de mejorar ya que si los colaboradores no saben qué hacer o como hacerlo, darán una mala asesoría y a la vez prestaran un mal servicio, lo que afecta a la imagen de la Institución. o Según comentarios de los colaboradores no es poca la capacitación que han recibido, por lo que ellos se ven obligados a realizar lecturas de los documentos relacionados con su puesto de trabajo, como las normativas y requisitos establecidos por el Departamento de Normativo de la Superintendencia de Administración Tributaria, Leyes Tributarias, artículos de periódicos relacionados con su trabajo etc.

Ergonomía

Tabla 23

Mobiliario adecuado

Respuesta	No.	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Al tomar en cuenta que el trabajo que realizan en la Agencia Tributaria se hace la mayoría del tiempo sentado, se evaluó la comodidad del entorno que los rodea, y se pudo determinar que el 75% de los encuestados considera que la silla que ocupan en su lugar de trabajo no es adecuada, la mayoría coincidió en que el constante uso de las sillas ha hecho que se deterioren, dando como resultado sillas incómodas para trabajar. Solo un 25% dijo estar satisfecho con su silla.

Tabla 24

Cuenta con filtro de protección en su pantalla de ordenador

Respuesta	No.	Porcentaje
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

No cuentan con filtro de protección de pantalla en su computador, esto implica que los colaboradores desgasten la vista y se les cause daños irreversibles a la misma. Se pudo observar tres de ocho colaboradores se les recomendó la utilización de lentes para cuando trabajan con el computador.

Lealtad a la Institución

Tabla 25

Dejaría de trabajar en su institución si otra le igualara el sueldo

Respuesta	No.	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 8 encuestados

Un 75% de los empleados no dejarían su trabajo por otro que les igualara el sueldo. Lo que demuestra que existe cierto grado de pertenencia e identificación a la empresa. El 25% dijo que si lo haría.

Capítulo 4

4.1 Análisis de resultados

Se elaboró una encuesta basada en los siguientes aspectos: Satisfacción, Integración, Comunicación, Rotación de personal entre Agencias Tributarias, Trabajo en Equipo, Supervisión, Motivación, Reconocimiento Laboral, Capacitación, Ergonomía, Lealtad, dicha encuesta contiene 25 preguntas con una escala de respuestas de siempre, casi siempre, pocas veces, nunca y algunas directas de sí y no, las cuales ayudaron a dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio.

Es importante que los trabajadores de cualquier institución estén bien identificados con la misma y se sientan satisfechos con su trayectoria. Se determinó que el 75% de los empleados está satisfecho con su trayectoria en la Superintendencia de Administración Tributaria. Se les consultó a los colaboradores si se sentían integrados a su empresa, a lo cual el 62.5% respondió estar siempre integrados, lo que indica que se sienten bien al trabajar para la Institución. Esto da respuesta al objetivo de establecer el grado de satisfacción que tiene el empleado en su puesto de trabajo.

De acuerdo con Acosta, Fernández y Mollón (2002) el liderazgo puede definirse como una variante de gestión caracterizada por asumir, a partir de un perfil más acabado y profesional de los empleados y de un sensible perfeccionamiento del trabajo creativo del grupo, en la que se produzca una verdadera autodirección donde los trabajadores sean capaces de dirigirse a sí mismos, no puede quedar inerte, tiene también que transformarse al ritmo y velocidad que empujan estos momentos que transcurren. En lo que se refiere a si los empleados tienen el poder de ejercer ese liderazgo al realizar sus actividades laborales, se determinó que según la encuesta realizada el 62.5% siempre tiene autonomía, lo que contribuye a que puedan tomar decisiones rápidas sin tener la necesidad de acercarse al Jefe para realizar consultas de ¿qué hacer?, esto quiere decir que tienen la capacidad de solventar cualquier problema que se dé en la

Agencia Tributaria. El 12.5% dice que pocas veces tiene autonomía lo que podría deberse al miedo que tienen muchas personas de tomar decisiones equivocadas.

Según Fuster-Fabra (2007), en la aplicación de la motivación el mando competente produce satisfacción entre los componentes de su unidad de trabajo. Transmite una carga positiva hacia el conjunto que depende de su dirección y gestión, provocando un efecto cascada jerárquico en aquellas organizaciones donde el Director General mantiene un flujo multidireccional eficaz de Comunicación con instrucciones claras sobre objetivos y prioridades, los demás niveles de mando no tienen más remedio que seguir el ritmo implantado en cascada. La comunicación interpersonal constituye un factor importante en el éxito de la institución, ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas. La tabla 21 dio respuesta al objetivo específico de investigar el grado de comunicación entre colaboradores y el jefe, por lo que se determinó que en lo que se refiere a la comunicación existente en la Agencia Tributaria, el 75% de los colaboradores tiene buena comunicación con su Jefe lo que ayuda al cumplimiento de las tareas asignadas, además de mejorar el clima en la Institución ya que el jefe interactúa con sus empleados, escucha sus ideas y las puede implementar para mejorar cualquier proceso o procedimiento. El 87.5% dice que tienen la confianza de decirle a su jefe cuando está en desacuerdo con él. También se evaluó cual es la comunicación que los empleados tienen con los demás jefes de SAT, acá se incluyen todas las jerarquías de los jefes de arriba abajo y en un 50% los colaboradores están de acuerdo con que pocas veces la comunicación con los jefes superiores es buena. Esto se debe a que en son contadas las ocasiones en las que han interactuado con los mismos, ya que es el jefe inmediato el que se encarga de trasladar la información de las reuniones que se realizan con los jefes de más alto rango.

El 50% de los encuestados indican que la rotación de personal que existe entre las Agencias Tributarias es poca, en casos recientes estos cambios se deben al cierre de la Agencia Tributaria ubicada en el Ministerio de Finanzas Publicas la cual cerró sus puertas al público el 10 de mayo del presente año, por tal razón mucho del personal que se ubicaba en dicha agencia fue trasladado a las diferentes Agencias ubicadas en el municipio de Guatemala.

Dentro de las características de las empresas exitosas, se encuentra una muy importante que es el contar con equipos de trabajo bien integrados, motivados y comprometidos con sus objetivos en donde cada individuo aporta sus habilidades, destrezas, conocimientos a fin de facilitar el desempeño del grupo en función de los planes que se han definido a fin de alcanzar resultados que sean favorables para la empresa. Uno de los objetivos de esta investigación era el establecer si existía trabajo en equipo, lo que pudo demostrarse según la tabla 10 la cual refleja que el 75% siempre trabaja en equipo, esto se debe a que se comunican y se ayudan entre ellos para que su trabajo se cumpla con éxito.

Una de las responsabilidades más importantes según Bohlander y Snell (2009) es la asignada a un supervisor es especial cuando este debe comunicar a los empleados la necesidad de que trabajen con seguridad, haciendo de la manera más idónea su trabajo. Los colaboradores manifestaron que en un 87.5% su jefe supervisa constantemente las actividades que realizan lo que ayuda a que no comentan errores y que puedan realizar sus actividades de forma eficaz.

Se les consultó a los colaboradores si su carrera profesional se relacionaba con su puesto de trabajo y tan solo un 12.5% dijo que no, esto ayuda al mejor desenvolvimiento de sus actividades diarias ya que aplican su conocimiento y pueden desempeñarse mejor laboralmente.

Según Casas Romero (2002), la motivación se da por estímulos salariales, económicos, reconocimientos sociales simbólicos etc. Para dar respuesta al objetivo específico de indagar si existe motivación de los colaboradores para realizar sus actividades diarias, se evaluaron los diferentes aspectos que menciona Casas Romero. Según la tabla 14 solo el 50% de los empleados se siente casi siempre valorado en su puesto de trabajo, en la tabla 15 los colaboradores indican que el 62.5% es pocas veces reconocido laboralmente tanto a nivel individual como grupal, por lo que se determinó que no existe ningún plan que motive a los colaboradores a trabajar de una forma eficiente, esto puede afectar a la institución ya que llegará el momento en que los empleados trabajen solo por cumplir con un contrato laboral y no por estar satisfechos de lo que realizan, además se crea un ambiente de insatisfacción que repercute en la prestación de un servicio poco atento con los clientes, llevando a los mismos a

tener mala imagen de la Institución. También se evaluó el aspecto económico y la satisfacción que tienen los colaboradores de la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, con respecto a la remuneración que reciben por su trabajo, se estableció que en un 50% se sienten siempre bien remunerados y tan solo un 12.5% dijo estar pocas veces bien remunerado.

Se determinó que todos tienen la misma oportunidad para aplicar a los puestos de trabajo, sin importar si son hombres o mujeres, realmente depende de la capacidad, experiencia, nivel académico y del resultado de pruebas realizadas por el Departamento de Recursos Humanos para que se decida quién es el más idóneo para ocupar un puesto. Pero según la tabla 20 existe un 75% de los colaboradores que manifiestan que es poca la posibilidad de promoción laboral, esto se debe a que para poder ascender de puesto, debe aplicar a las convocatorias que se publican en un sistema llamado PROSIS (Professionals Internet Services) este es un software que se utiliza como herramienta para el Departamento de Recursos Humanos, el cual es de acceso para todos los empleados, ingresando con un Pin y Usuario que les es asignado a cada colaborador por un delegado de Recursos Humanos, en este sistema aparece la información general de la persona la cual puede actualizar constantemente, por ejemplo si tiene estudios universitarios, si ya se graduó, si tienen cursos extras aprobados, etc. El problema es que nadie está pendiente de revisar las convocatorias y en el caso de los que si lo hacen no cumplen con el nivel académico solicitado o no tienen experiencia, por tal razón muchos de los colaboradores permanecen por muchos años en el mismo puesto.

En cuanto a la seguridad de tener su puesto de trabajo a futuro, los empleados indican en un 50% estar seguros de que si es posible permanecer en la empresa por mucho tiempo. El Reglamento Interno de SAT, fue creado con el Acuerdo 007-2007 en él se establecen las disposiciones generales, las figuras organizativas, funciones que desempeñan y jerarquías, los Órganos con funciones de Dirección superior, Relaciones con los contribuyentes, responsables, y demás Instituciones de la Administración Públicas etc. Este reglamento es de conocimiento de todos los colaboradores, por lo que saben cuáles son las sanciones que pueden existir si ellos cometen una falta, leve, grave o gravísima, es por eso que si no cometen ninguna de las mencionadas en dicho reglamento pueden tener más seguridad de seguir trabajando para la Institución.

Según Bohlander y Snell (2009) la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de competencias como el conocimiento y experiencia, por lo que se ha convertido en columna vertebral de la implementación estratégica. El 50% de los colaboradores dice que nunca ha recibido capacitación que le ayude a mejorar su trabajo, otro 25% indica que pocas veces la ha recibido. Los encuestados dicen que el conocimiento que reciben es transmitido por los compañeros de trabajo que les enseñan según su experiencia o por el jefe de la agencia quien los asesora cuando no saben cómo actuar. Además existen Normativas internas que sirven de guía para realizar las actividades cotidianas de su trabajo. Según los colaboradores a la mayoría de ellos nunca los han nombrado para recibir cursos de capacitación por lo que esto da respuesta al objetivo específico en donde se determina que si existe la necesidad de capacitación para los colaboradores, los cuales indican que les agradaría que les impartieran cursos que tengan que ver con el desempeño de sus labores ya que esto hace que realicen su trabajo con calidad, eficiencia y eficacia.

La Ergonomía es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores), se utiliza para adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y aumentar la eficiencia. En este caso se evaluó la condición de las sillas de la Agencia y según la tabla 23 el 75% de los colaboradores se siente insatisfecho, según los colaboradores esto se debe al constante uso de la mismas lo que ha hecho que se deterioren rápidamente y que no se encuentren en las condiciones óptimas, provocando dolores constantes de espalda y cuello. También el 100% de los encuestados indicaron que no cuentan con filtro protector de pantallas lo que ocasiona un desgaste en la visión permanente. Además para que los trabajadores de cualquier empresa puedan prestar un servicio de calidad y rápido deben de contar con el equipo y/o tecnología que les permita cumplir estos objetivos, según la encuesta realizada a los colaboradores de Agencia Atanasio Tzul, el 75% está de acuerdo con que el funcionamiento del ordenador que utilizan es casi siempre adecuado, los colaboradores indican que en ocasiones el sistema presenta lentitud en ese caso reciben apoyo de los colaboradores de informática. también se pierde enlace pero en ese caso es la empresa

proveedora del servicio la que debe solventar el problema. Otro factor importante de estudiar es la temperatura ambiente de la Agencia Tributaria, y según la tabla 3 el 75% de los colaboradores manifiestan que no se sienten satisfechos con el clima físico, tanto los empleados como los contribuyentes que visitan la misma manifiestan sentir demasiado calor al permanecer dentro de las instalaciones, la mayoría de sugerencias de parte de los clientes es que se instale aire acondicionado para sentirse más cómodos.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones

- El Clima Organizacional es fundamental para tener una calidad de vida laboral, los esfuerzos que se realicen para mejorar la vida laboral, proporcionarán a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución. Se evaluó el Clima Organizacional de la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, y dentro de los elementos satisfactorios se encuentran; La integración que tienen los empleados con la institución, comunicación adecuada, poco traslado de personal entre Agencias Tributarias y trabajo en equipo.
- Se determinó que existen elementos que son insatisfactorios para los colaboradores de Agencia Tributaria Atanasio Tzul, estos perjudican el Clima organizacional, ya que se ven desmotivados en aspectos como falta de capacitación, a lo cual los colaboradores indican estar interesados en recibir diversos cursos que les ayude a mejorar su desempeño laboral, otro factor insatisfactorio es la ausencia de reconocimiento laboral.
- Se pudo establecer que existe igualdad en remuneración y equidad en que los puestos laborales sean ocupados por hombres o mujeres. Pero los colaboradores tienen la percepción de que es muy difícil ser promovido laboralmente.
- Con respecto a la ergonomía, que es la percepción de comodidad para realizar sus labores cotidianas y saber si son proporcionadas las herramientas necesarias, indican los colaboradores que existen ciertos aspectos en los cuales no están satisfechos, como el no contar con un filtro protector de pantalla y sillas en buenas condiciones, además la mayoría de los colaboradores manifestaron su descontento por el excesivo calor que se siente en las instalaciones de la Agencia Tributaria.

Capítulo 6

6.1 Propuesta

6.1.1 Introducción

La presente propuesta es elaborada para corregir, mejorar y/o mantener resultados positivos en el ambiente laboral. El implementar la misma hará la diferencia con respecto de las demás Agencias Tributarias ya que esto cambiara las actitudes de los miembros que laboran en la Agencia, motivándolos a crear un clima laboral saludable e incentivador.

6.2 Objetivos

6.2.1 Objetivo General

Proveer a la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, de las herramientas necesarias para mejorar el Clima Organizacional de acuerdo a la evaluación realizada.

6.2.2 Objetivos Especificos

- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó como insatisfactorias de acuerdo para la próxima evaluación de Clima Organizacional.
- Definir quién o quiénes serán los responsables de la intervención de la propuesta.
- Identificar los Departamentos que ayudarán al cumplimiento de la propuesta.
- Indicar el costo que implicaría realizar estas propuestas.

A continuación se presenta la propuesta de un programa de Clima Organizacional para la Agencia Tributaria Atanasio Tzul, SAT. Se espera que estas herramientas fortalezcan el Clima de la Agencia y que resuelva satisfactoriamente todas las necesidades evidenciadas después de realizar la medición.

Capacitación

Objetivo:

Reforzar el conocimiento del recurso humano en la Agencia Tributaria, a través de capacitaciones enfocadas a mejorar su trabajo.

Diagnóstico:

Se evidencia que no existe un programa constante de capacitación de personal, ya que el 50% de los colaboradores dice no haber recibido nunca una capacitación que le ayude a mejorar su trabajo de parte del Departamento de Capacitaciones. Existe un 25% que considera que han sido pocas las veces que lo han nombrado para capacitarse. Por lo que solo el 12.5% indico que siempre tiene capacitaciones y un 12.5% casi siempre.

Propuesta:

¿Cómo? Acción	¿Con qué? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsables	¿Costo?
Que se realicen capacitaciones acerca del funcionamiento de determinados sistemas en los que los colaboradores tengan deficiencias.	Salas de trabajo Pizarrón Humanos Materiales y Tecnológicos	Cada seis meses Se realizará un día entre semana en horario de 8:00 PM a 12:00 PM	Departamento de Capacitación	Q150 x persona Y son 8 personas, hacen un total de Q1,200 X 2 veces Q2,400
Capacitaciones de las Leyes Tributarias, Servicio al Cliente, Procesos y procedimientos.	Salas de trabajo Pizarrón Humanos Materiales y Tecnológicos	Cada seis meses Se realizará un día entre semana en horario de 8:00 AM a 12:00 PM	Departamento de Capacitación	Q150 x persona Y son 8 personas, hacen un total de Q1,200 X 2 veces Q2,400
COSTO TOTAL				Q4,800

Reconocimiento Laboral

Objetivo:

Reforzar la identificación del empleado con la Agencia Tributaria, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo: de tal manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Diagnóstico:

Se evidencia el reconocimiento de logros en un 25% que dice estar casi siempre reconocido. Existe un 62.5% que considera que no se está reconociendo el logro de los objetivos.

Propuesta:

¿Cómo? Acción	¿Con qué? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsables	¿Costo?
Reuniones en las cuales se trate de los logros y fracasos de la Agencia Tributaria.	Salas de trabajo Pizarrón Humanos Materiales y Tecnológicos	Mensual	Jefe de Agencia y colaboradores	Q100 X 12 Q1,200
Establecimiento de metas individuales o por equipo que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. Pueden tener como parámetro la producción diaria, Mensual, la evaluación realizada según el buzón quejas y/o sugerencias de la agencia.	Salas de trabajo Humanos Materiales y Tecnológicos	Mensual	Jefe de Agencia y colaboradores	Q100 X 12 Q1,200
Reconocimiento Verbal o por escrito a los colaboradores que cumplan sus metas como, producción individual, mejor atención al cliente, mejor iniciativa, etc.	Materiales y Tecnológicos	Mensual	Jefe de Agencia	Q100 X 12 Q1,200
COSTO TOTAL				Q3,600

Motivación

Objetivo:

Mejorar y mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva. Un empleado motivado puede dar más de sí mismo si se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Diagnóstico:

No existe un nivel satisfactorio de motivación de parte de los colaboradores, el 50% indicó sentirse casi siempre valorado, que Pero un 37.5% considera que no es suficientemente motivado para realizar su trabajo.

Propuesta:

¿Cómo? Acción	¿Con qué? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsables	¿Costo?
Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto personal como pública	Salas de trabajo Materiales	Mensual	Jefe de Agencia	Q100.00 X 12 Q1,200
Implementar el programa "Empleado del mes" dando reconocimiento al esfuerzo, creatividad, entusiasmo, colaboración, mejor atención al cliente, mejor conocimiento de normativas, etc. y publicarlo en el sistema PROSIS, además de realizar actividades extracurriculares con los colaboradores.	Tecnológicos Materiales Físicos	Mensual	Supervisor de Agencias Tributarias Jefe de Agencia Departamento de Recursos Humanos Departamento de Informática	Q250.00 X 12 Q3,000
COSTO TOTAL				Q4,200

Trabajo en Equipo

Objetivo:

Fortalecer y mejorar el trabajo en equipo actual, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos internos que es dañen el ambiente de la Agencia Tributaria y que afecten el desempeño individual.

Diagnóstico:

Se estableció que un 75% considera trabajar en equipo. Pero existe un 12.5% que no considera existente trabajar en equipo.

Propuesta:

¿Cómo? Acción	¿Con qué? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsables	¿Costo?
Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.	Financieros Físicos Humanos	Cada 12 meses	Departamento de Recursos Humanos	Q150 por persona Y son 8 personas sería un total de Q1,200.00
Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás compañeros de trabajo para lograr un ambiente de confianza y un equipo de trabajo.	Humanos Físicos Tecnológicos	Mensuales	Jefe de Agencia	Sin Costo
COSTO TOTAL				Q1,200

Comunicación

Objetivo:

Mejorar de forma óptima los canales estratégicos de comunicación entre Jefes y colaboradores, invitando a participar en reuniones esporádicas a los jefes de más alto rango, esto además de seguir manteniendo informados a los empleados de las mejoras y los cambios que se realizan en la Institución, esto fomenta la participación para evitar el rechazo al cambio.

Diagnóstico:

Se investigó el grado de comunicación entre colaboradores y Jefes y el resultado fue que un 50% considera que existe poca comunicación entre Jefes y colaboradores, acá se incluye a todas las jerarquías de arriba abajo y no al Jefe inmediato, además el 12.5% indicó que nunca se tiene comunicación con los Jefes superiores, por lo que se tiene la percepción de que las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta, afectando la confianza y la apertura para expresarse con respecto a los cambios que se realizan en .

Propuesta:

¿Cómo? Acción	¿Con que? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsables	¿Costo?
Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas	Humanos Materiales Físicos Tecnológicos	Anual	Departamento de Recursos Humanos	Q350
Invitar a los Jefes inmediatos de la División de Recaudación y Gestión, para que visiten la Agencia Tributaria y conozcan el personal que ayuda a cumplir los objetivos y las metas de SAT.	Humanos Transportación Alimentación	Cada 6 meses	Jefe de División	Q800 X 2 Veces al año Q1,600
COSTO TOTAL				Q1,950

Ambiente Físico

Objetivo:

Mejorar las condiciones físicas en las que trabajan los colaboradores para que puedan desempeñarse de una forma óptima.

Diagnóstico:

Los colaboradores en un 75% indicaron estar insatisfechos con la temperatura ambiente, ya que no existe ventilación adecuada. También se determinó que no cuentan con filtro protector de pantalla en sus computadores en un 100%, además las sillas que utilizan no satisfacen las necesidades de los colaboradores, ya que no están en óptimas condiciones.

Propuesta:

¿Cómo? Acción	¿Con que? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Quién? Responsables	¿Costo?
Revisar la infraestructura y el ambiente físico de la Agencia Tributaria (ventilación, seguridad, equipo, iluminación, pintura)	Humanos Físicos Financieros Materiales	Anual	Gerencia Administrativa Financiera Seguridad Institucional Departamento de Informática Jefe de Agencia	Q10,000.00
Instalar ventiladores aéreos, por lo menos en cuatro puntos de la Agencia Tributaria.	Financieros Físicos	Inmediato	Departamento de Compras Gerencia Administrativa Financiera	Q1,500
Que se les entreguen a los colaboradores de la Agencia que atienden en ventanilla 2 camisas Polo de SAT para que lo utilicen como uniforme y no sientan tanto calor	Financieros Humanos	Inmediato	Jefe de Compras Recursos Humanos	Q600
COSTO TOTAL				Q12,100

PRESUPUESTO GENERAL

PROPUESTA	COSTO
Capacitación	Q4,800
Reconocimiento Laboral	Q3,600
Motivación	Q4,200
Trabajo en Equipo	Q1,200
Comunicación	Q1,950
Ambiente Físico	Q12,100
COSTO TOTAL	Q27,850

Referencias

Libros

- Davis Keith y Newstrom John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México 1999 Decima Edición. 647 págs.
- Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000 Quinta Edición. 699 págs.
- Bohlander Geroge y Snell Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Cengage Learning Editores 2009, Catorceava Edición. 784 Págs.
- Fernández y Gurley, 2003, p32
- Acosta, Alberto Jorge, Fernández, Nuria; Mollón, Marta. *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, ed Prentice Hall, 2002, 296 págs.
- Bretones, F. D. y González, M. J. (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.
- Fuster-Fabra Fdz, Fernando, *Retos Laborales del Nuevo Milenio*, (2007), Pags 197,
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC un método de análisis para su intervención*, 2006, Centro editorial Universidad del Rosario, Colombia, 141 págs.
- Casas Romeo, Agustí. *Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores*, 2,002 , Editorial ESIC. Madrid, 240 págs

Internet

- <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema3.html>
- <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/270.htm>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>
- Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red) disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm>
- Balam J. y Velásquez R. (2003). Clima Organizacional. (En Red) Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>
- Díaz, M. (2005) Factores que inciden en el clima laboral. (En Red) Disponible en:
<http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>
- <http://www.encuestafacil.com>
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, 2004, ed Prentice Hall, Mexico
<http://www.worldcat.org/title/comportamiento-organizacional/oclc/54345715/viewport>

Leyes

- Decreto 1-98 del Congreso de la Republica de Guatemala
- Acuerdo 7-2007 Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO, DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAT

El Propósito de este cuestionario es encontrar áreas de Oportunidad que permitan mejorar el Clima Organizacional.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión

La escala utilizada es la siguiente:

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas Veces
- Nunca

La Institución

- 1 ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?
- 2 ¿Se siente integrado en su empresa?

Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca

Sobre las condiciones Ambientales en su puesto de trabajo

- 3 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
- 4 ¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?

Liderazgo

- 5 ¿ Tiene usted la suficiente autonomía en su trabajo?
- 6 ¿ Considera que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?
- 7 ¿ Cree usted que puede decirle con libertad a su jefe cuando está en desacuerdo con él?

Acerca De sus compañeros de Trabajo

- 8 ¿ Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?
- 9 ¿ Existe constante traslado de personal entre Agencias Tributarias?

Relación con su Jefe

- 10 ¿ Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?
- 11 ¿ Le parece a usted que tiene un jefe justo?

Supervisión

- 12 ¿ Su Jefe supervisa su trabajo?

--	--	--	--

Motivación

- 13 ¿ El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?
- 14 ¿ Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

- 15 ¿Cree usted que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

--	--	--	--

Satisfacción

- 16 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
 17 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?

Reconocimiento

- 18 ¿cree usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?
 19 ¿tiene usted un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?
 20 ¿es posible en su empresa, la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

Comunicación

- 21 ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y colaboradores?

--	--	--	--

22 Capacitación

- ¿ha asistido a cursos de capacitación que tiendan a mejorar su trabajo?

--	--	--	--

Sobre la Ergonomía

- 23 ¿Cree usted que su silla es adecuada?

SI	NO

- 24 ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador?

SI	NO

- 25 ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo lo haría?

SI	NO

--	--

--	--

ANEXO 2

Guía de Observación del Clima Organizacional de Agencia Tributaria Atanasio Tzul, Superintendencia de Administración Tributaria, SAT

Factores a evaluar:

- Satisfacción de los colaboradores de trabajar para la institución
- Condiciones Ambientales adecuadas
- Existe liderazgo en la agencia tributaria.
- Equipo de trabajo para solucionar problemas y participación de todos
- Comunicación en el grupo de trabajo para realizar las distintas actividades
- Los colaboradores están capacitados para responder a las consultas y dudas hechas por los que visitan la agencia.
- Armonía entre el colaborador y el jefe de la agencia.
- Existe compañerismo y apoyo entre los colaboradores.
- Supervisión del Jefe a los colaboradores
- Igualdad entre hombres y mujeres
- Control del jefe de la agencia hacia los colaboradores con relación al horario de ingreso, salida, almuerzo, rotación de los mismos en ventanillas, documentación en los lugares de trabajo.

ANEXO 3

AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL

SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, SAT



VISTA FRONTAL DE AGENCIA TRIBUTARIA

13-08-2010

ANEXO 4
AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, SAT



VENTANILLAS DE ATENCION AL CLIENTE

13-08-2010

ANEXO 5
AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, SAT



PUERTA DE INGRESO

13-08-2010

ANEXO 6
AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, SAT



AREA DE ESPERA

13-08-2010

C-SAT-GRRHH-555-2010

Guatemala, 16 de junio del 2010.

Señor (a) (lla):

Sara Lorena Zea Sagastume
Asistente de Agencia Tributaria (T)
Agencia Tributaria Atanasio Tzul
Oficina Tributaria Guatemala
Gerencia Regional Central

Señora (a) (lla):

En atención a su solicitud de fecha 23 de marzo de 2010, hago de su conocimiento que la Gerencia de Recursos Humanos, ha resuelto otorgarle la AUTORIZACION, para la Investigación acerca del tema DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA TRIBUTARIA ATANASIO TZUL, DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT), así como para la realización de una encuesta, para la elaboración de su Tesis, y así poder obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Panamericana.

Esta institución le felicita por proponerse una meta más de superación personal, de la cual estamos seguros saldrá adelante y concluirá de manera satisfactoria. Así mismo, le insta a que continúe en pie con la realización de sus proyectos profesionales.

NOTIFIQUESE.



Lic. *[Firma]* **Garza**
Gerente de Recursos Humanos

Original File personal
c.c info:esado
 Jefe inmediato