



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

T E S I S

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO FACTOR
FUNDAMENTAL DEL INCREMENTO EN LA
RECAUDACIÓN FISCAL EN EL SAT MORELIA”**

**Que para obtener el grado de:
LICENCIADA EN CONTADURIA**

PRESENTA:
C. MARCELA TORRES VARGAS.

ASESOR:
DRA. ANGELICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ.

MORELIA, MICH., OCTUBRE DE 2011.



AGRADECIMIENTOS

A DIOS por acompañarme en todo momento, eh indicarme el camino cuando estaba pérdida, por darme la fortaleza para seguir adelante y así poder lograr mis metas anheladas hasta el día de hoy.

A mis PADRES, Jesús Torres y María Vargas, por darme la vida, una maravillosa formación, por todo su amor incondicional y sus noches de desvelo y por apoyarme en todo, gracias a ustedes soy lo que soy, una mujer de bien, muchas gracias por compartir ese sueño conmigo, por darme la mejor de las herencias en esta vida, por sus consejos y por enseñarme a ser perseverante, paciente y a luchar por lo que quiero. Los quiero mucho.

A mi HERMANA, Marisol por los consejos y regaños que me ha dado cuando los eh necesitado, por ser mi cómplice y sobre todo una buena amiga.

A mi ASESORA, la Dra. Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz, por brindarme su apoyo, dedicación, conocimientos y sobre todo su confianza que me ayudaron para la realización de este trabajo.

A mi NOVIO, Alfonso Páez que con amor y comprensión ha sabido motivarme y apoyarme para lograr mis objetivos.

A mis PROFESORES, que con gran esfuerzo y dedicación me enseñaron las herramientas básicas para ser mejor y superarme día a día.

A mis AMIGOS, por ayudarme a crecer y por dejarme entrar en sus vidas y compartir conmigo un poquito de cada uno de ustedes.

INDICE

Capítulo 1

1	Consideraciones importantes	7
1.1	Introducción.....	7
1.2	Antecedentes	9
1.3	Método de investigación.....	10
1.4	Planteamiento del problema.....	10
1.5	Justificación.....	12
1.6	Hipótesis	12
1.7	Investigación	13
1.7.1	Enunciado de la investigación	13
1.7.2	Preguntas específicas.....	13
1.8	Objetivo general	13
1.9	Objetivos específicos	14

Capítulo 2

2	Marco teórico	15
2.1	Marco teórico de la calidad del servicio.....	15
2.1.1	Concepto de calidad del servicio	15
2.1.2	Importancia de la calidad del servicio	17
2.1.3	Elementos de la calidad del servicio.....	17
2.1.4	Principios de la calidad del servicio	19

2.1.5	Factores de evaluación de la calidad del servicio.....	19
2.1.6	Relación entre la calidad del servicio y el clima organizacional.....	21
2.1.7	Concepto del Clima Organizacional.....	21
2.1.8	Importancia de Clima Organizacional	22
2.1.9	Características de clima organizacional	23
2.1.10	Dimensiones de clima organizacional.....	25
2.1.11	Funciones de clima organizacional.....	27
2.1.12	Teoría del clima organizacional de Likert	29
2.1.13	Teoría de Maslow	32
2.1.14	Teoría de Mayo.....	32
2.2	Marco teórico y fundamento legal de la recaudación fiscal	33
2.2.1	Concepto de recaudación fiscal.....	34
2.2.2	Objetivo de recaudación fiscal	34
2.2.3	Características de recaudación fiscal	34
2.2.4	Órganos encargados de la recaudación fiscal	35
2.2.5	Clasificación de los ingresos obtenidos mediante la recaudación fiscal	35

Capítulo 3

3	Servicio de Administración Tributaria	37
3.1	Antecedentes históricos del SAT	37
3.2	Aspectos generales del SAT	39
3.2.1	Definición.....	39
3.2.2	Población	39
3.2.3	Servicios	40

3.2.4	Funciones Principales.....	44
3.3	Misión.....	47
3.4	Visión	47
3.5	Valores	47
3.6	Organigrama	48

Capítulo 4

4	Determinación de variables	54
4.1	Definición de variables	54
4.2	Los funcionarios y jefes inmediatos.....	55
4.2.1	El liderazgo es una interrelación entre el líder y sus seguidores	57
4.2.1.1	Información	58
4.2.1.2	Claridad.....	59
4.2.1.3	Reconocimiento	60
4.2.1.4	Empatía.....	62
4.2.1.5	Dirección	63
4.2.1.6	Colaboración	65
4.2.1.7	Trabajo en equipo	66
4.2.1.8	Consideración	68
4.2.1.9	Visión	69
4.2.1.10	Honesto.....	70
4.2.1.11	Congruente	71
4.3	Los colaboradores.....	73
4.3.1	Ambiente físico	74
4.3.2	Capacitación	74

4.3.3	Comunicación	76
4.3.4	Motivación	77
4.3.5	Políticas	77
4.3.6	Seguridad	78
4.4	Trabajo	78
4.4.1	Equidad	79
4.4.2	Remuneración	80
4.4.3	Respeto	82
4.5	Orgullo y lealtad	82
4.6	Compañerismo	83
 Capítulo 5		
5	Identificación de la calidad del servicio factor fundamental del incremento en la recaudación fiscal en el SAT Morelia	85
5.1	Plan general de investigación	85
5.1.1	Fuente de datos.....	86
5.1.2	Método de investigación	87
6	CONCLUSIONES	89
7	GLOSARIO	92
8	BIBLIOGRAFÍA.....	95

CAPITULO 1

1 Consideraciones importantes

1.1 Introducción

El contenido de esta investigación fue elaborado con el objetivo de determinar la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia. El presente trabajo fue estructurado en 5 capítulos que abarcan los siguientes aspectos:

En el primer capítulo, hace una introducción abordando los antecedentes, método de investigación, definimos el problema así como su justificación e hipótesis. Se hacen las preguntas de investigación así como los objetivos generales y específico.

El segundo capítulo, describe el marco teórico de la Calidad del Servicio su concepto e importancia, elementos, principios y factores de evaluación; se hace mención a la relación entre la Calidad del Servicio y el Clima Organizacional, concepto e importancia, características, dimensiones y funciones de este, así como diferentes teorías de varios autores.

Se centra también en el marco teórico y fundamento legal de la Recaudación Fiscal, su concepto, objetivo, características, los órganos encargados de recaudar y la clasificación de los ingresos obtenidos mediante la recaudación fiscal.

El tercer capítulo describe lo que es el Servicio de Administración Tributaria, sus antecedentes, aspectos generales, la misión, visión y valores con que cuentan y el organigrama.

El cuarto capítulo aborda las variables determinadas que son: Los funcionarios y Jefes Inmediatos, los colaboradores, el trabajo, orgullo y lealtad y el compañerismo.

El quinto capítulo determina la identificación de la Calidad del Servicio Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia que incluye: Plan general de investigación, fuentes de datos y métodos de investigación

Por último abordamos las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

1.2 Antecedentes

Para el adecuado desempeño de la gestión gubernamental, cualquier país requiere allegarse de recursos que le permitan ejercer el gasto público; estos lo hacen mediante la Recaudación Fiscal.

No fue sino hasta el siglo XVI cuando empezó el sistema impositivo del México colonial, a partir de la fusión de dos sistemas fiscales preexistentes –el azteca y el español.

De los aztecas, se tomaron los tributos y se incorporaron a la real hacienda colonial. De los españoles se tomaron diversos impuestos como las alcabalas, el papel sellado, la avería, el almojarifazgo, también los impuestos que pertenecían a la jurisdicción de la Iglesia, como los diezmos y las medias anatas.

A través de los siglos, el hecho fiscal asume relevancia determinante en los grandes acontecimientos.

De esta manera llegamos a la necesidad de crear una institución que regulara la Recaudación Fiscal de una manera más directa; en diciembre de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio de Administración Tributaria (SAT) ordenamiento mediante el cual se creó un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 1 de julio de 1997 entró en funciones el Servicio de Administración Tributaria sustituyendo a la Secretaría de Finanzas de sus Funciones.

Para poder desempeñar sus funciones de una manera adecuada el Servicio de Administración Tributaria busco estandarizar y garantizar niveles adecuados de la Calidad del Servicio que brinda en los módulos de atención del país.

La Administración Local del SAT Morelia fue certificada con ISO-9000 en septiembre de 2005, lo cual acreditó la aplicación de normas internacionales de calidad para facilitar el cumplimiento de las obligaciones del contribuyente, al garantizar mayor eficacia en el servicio público de esta institución.

1.3 Método de investigación

Por lo que se refiere al método, se planteo la utilización de un método orientado a conocer la Calidad del Servicio Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia, esto para determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene la Calidad del Servicio, esto con la finalidad de mejorar e incrementar la Recaudación Fiscal ayudado con un buen Clima Organizacional dentro del SAT Morelia.

El contenido de este trabajo se desarrollo mediante la investigación documental y el método de investigación deductivo.

El método utilizado en esta investigación se describe en los siguientes puntos:

- 1) Planteamiento del problema.
- 2) Justificación
- 3) Hipótesis
- 4) Marco teórico.
- 5) Determinación de variables
- 6) Identificación del problema
- 7) Conclusión.

1.4 Planteamiento del problema

La Calidad del Servicio se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en la actualidad. El objetivo principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la institución contribuyan a satisfacer las necesidades.

Se plantea la necesidad de ofrecer calidad en el servicio con la finalidad de que esto repercuta de manera positiva en un incremento de la Recaudación Fiscal dentro de la Administración Local del SAT Morelia

Actualmente, la calidad es una característica muy apreciada por el contribuyente. Éste busca rapidez, confiabilidad, eficacia y garantía con algunas cualidades esperadas en la prestación del servicio.

A pesar de que es una institución certificada por ISO-9000 y que constantemente realiza procedimientos para la mejora continua de sus procesos, no conoce con certeza cuál es la opinión de sus contribuyentes acerca de la Calidad del Servicio recibido, si este elemento se aplicara, el contribuyente se da cuenta, lo platica y regresa, es ahí donde se tendría un elemento de diferenciación y un apoyo para que esto fuera una influencia en el incremento de la Recaudación Fiscal.

Los empleados son y siempre serán un factor clave para el éxito de la institución. Particularmente se menciona porque al interactuar empleado-contribuyente y la necesidad de este no se satisface, automáticamente le damos fuerza a la baja recaudación.

Es importante mencionar que la capacitación, motivación e incentivos hacia el empleado juegan un rol de suma importancia que cumplirán con la Calidad del Servicio que se brinde al contribuyente, ya que los empleados forman parte de los activos más importantes de la institución.

Es conveniente reconocer que actualmente el valor al cual están vinculadas sus necesidades, como podrían ser las características psicológicas, los factores externos como la economía los cuales podrían ser un obstáculo.

Se debe destacar que el logro y alcance de los objetivos comunes solo pueden concretarse si las personas que interactúan en la institución, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la institución.

Observando las situaciones anteriores, surge la necesidad de considerar la importancia del Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia

del personal que labora en el SAT Morelia, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan al personal desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución y con esto una mejor Calidad del Servicio que brindan.

Por consiguiente la finalidad de este proyecto de tesis es evidenciar la importancia de la Calidad del Servicio, sustentar por que ha tomado tanta fuerza, como ha cambiado con respecto a la calidad del Servicio que ofrecíamos hace 10 años. Con el objetivo de llevarlo a la práctica y crear una ventaja competitiva, obteniendo con esto como factor fundamental el incremento en la Recaudación Fiscal.

1.5 Justificación

En la actualidad, la Calidad del Servicio que brinda cualquier institución es una parte vital para su buen desempeño. Es importante mencionar que se debe de tener una buena comunicación interna dentro de la institución y saber de la necesidad de ofrecer un servicio de calidad al contribuyente, una vez difundida esta información, será más fácil y efectivo aplicarla, y de esta manera viéndose reflejado en el incremento de la Recaudación Fiscal.

En éste proyecto de tesis se trata de presentar y evidenciar la importancia de la Calidad del Servicio, con el fin de que las sugerencias representen un punto de apoyo para que se considere como un factor fundamental del incremento en la Recaudación Fiscal del SAT Morelia.

1.6 Hipótesis

Mediante la calidad en el servicio se pretende lograr el incremento en la recaudación fiscal en el SAT-Morelia.

1.7 Investigación

Para la realización de esta investigación se plantearon las siguientes interrogantes.

1.7.1 Enunciado de la investigación

¿Cómo influye el clima organizacional de la institución en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia?

1.7.2 Preguntas específicas

- 1) ¿Cómo influye la relación laboral entre los funcionarios y jefes con su personal en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia?
- 2) ¿Cómo influye el definir claramente sus responsabilidades y el contar con los elementos para realizar sus funciones en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia?
- 3) ¿Cómo influye la imparcialidad laboral entre el personal en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia?
- 4) ¿Cómo influye el orgullo y la lealtad en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia?
- 5) ¿Cómo influye el compañerismo en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia?

1.8 Objetivo general

Determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, las funciones de los colaboradores, las condiciones generales laborales, el orgullo, la lealtad y el compañerismo; influyen y evidencian la

importancia de la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia.

1.9 Objetivos específicos

- 1) Identificar la influencia de las relaciones laborales entre los jefes y el personal en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia.
- 2) Investigar la percepción y expectativas de los colaboradores (cuentan con los elementos para su trabajo) hacia la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia.
- 3) Detectar la imparcialidad de las condiciones laborales en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia.
- 4) Identificar la influencia del orgullo, lealtad y compañerismo en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia.

CAPITULO 2

2 Marco teórico

2.1 Marco teórico de la calidad del servicio

En este capítulo se abordan elementos relacionados con la temática de cómo brindarles calidad del servicio a los clientes.

Recientemente, muchas organizaciones han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto o servicio para ampliarla hacia la oferta. El éxito o fracaso de las organizaciones dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la organización funcione de manera competitiva con esos factores.

2.1.1 Concepto de calidad del servicio

La **calidad** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra **calidad** tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La prestación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen las siguientes:

- **Intangibilidad:** Un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.
- **Heterogeneidad:** Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales.
- **Inseparabilidad:** La producción o consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- **Perecibilidad:** Un servicio no se puede almacenar.
- **Ausencia de propiedad:** Los compradores de un servicio adquieren el derecho de recibir una prestación, uso, acceso o renta de algo, pero no la propiedad del mismo.

La calidad del servicio es, satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrata al personal. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Con lo anterior podemos definir que La Calidad del servicio es: El grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo

posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.

2.1.2 Importancia de la calidad del servicio

La amabilidad, la honestidad, la formalidad, el profesionalismo, la eficacia y la eficiencia entre otros, son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga), y por tanto, son habilidades necesarias en el personal que lo conforma, sobre todo aquellos que están en contacto directo con los clientes sin embargo, en una situación óptima debería ser esto también un objetivo central de toda organización.

La importancia de contar con dichas características radica en que de su presencia y buen manejo depende dar al cliente una experiencia de compra/servicio de calidad que permita establecer un *Vínculo Emocional Positivo* que a su vez propicia la lealtad del cliente a la organización, lo cual suele ser un factor de crecimiento en el número de clientes y por lo tanto, determinante en el éxito o no de la organización, es decir, que en términos generales, la atención y el servicio de calidad representan una ventaja competitiva para el negocio.

2.1.3 Elementos de la calidad del servicio

El objetivo principal que persigue la calidad del servicio es la satisfacción plena del cliente. Se pueden matizar algunos elementos comunes como son:

- Lograr la satisfacción del cliente mediante un buen servicio.
- Conocer las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- Nivel de excelencia que alcanza una organización y que se demuestra por la fidelidad de sus clientes.

- La satisfacción del cliente por recibir un producto y/o servicio de máxima calidad.

Existen otros elementos que contribuyen a determinar una calidad, a fin de ampliar la oferta de los productos o servicios con nuevos atributos, que la hagan más adaptada a las necesidades de los clientes, como son:

- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación de este tipo, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Es importante realizar un diagnóstico de calidad del servicio de la institución para conocer en qué situación se encuentra la misma.

2.1.4 Principios de la calidad del servicio

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La institución debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La institución debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

2.1.5 Factores de evaluación de la calidad del servicio

Todos los clientes evaluamos la calidad que se nos brinda en el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores:

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la institución.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la institución. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la institución donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de atención y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.
5. Empatía: La mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), es decir que se tenga facilidad de contacto con la organización, que exista un alto nivel de comunicación entre la organización y el cliente, que se brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas.

2.1.6 Relación entre la calidad del servicio y el clima organizacional

El éxito de una institución depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es "La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral". La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la institución depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Con lo anterior, podemos mencionar que la base de la calidad del servicio en una institución es que esta cuente con un clima organizacional positivo, en el cual su factor humano tenga un desempeño laboral satisfactorio, y con esto proporcione a la institución considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

2.1.7 Concepto del Clima Organizacional

Se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional:

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

También podemos definirlo como; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.1.8 Importancia de Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.
- Las características organizacionales anteriores son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.
- El Clima, las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.1.9 Características de clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

2.1.10 Dimensiones de clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1. Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal, lo cual puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

2.1.11 Funciones de clima organizacional

- **Desvinculación.** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto.** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores.** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.1.12 Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert (1986) propone una técnica denominada “Perfil Organizacional” para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran

también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.1.13 Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. **Fisiológicas:** son las esenciales para la sobrevivencia.
2. **Seguridad:** se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. **Afiliación:** como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. **Estima:** incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. **Actualización:** son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

2.1.14 Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas,

- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo;
- Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material;
- Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales;
- Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.2 Marco teórico y fundamento legal de la recaudación fiscal

Los ingresos del gobierno federal son el principal instrumento para el desempeño de su gestión.

En México, dichos ingresos se componen de recursos federales, locales y municipales. Actualmente en nuestro país las fuentes de ingreso se han diversificado y su análisis implica considerar el sentido del federalismo, cuyo punto de vista jurídico determina una distribución de competencias en tres ámbitos gubernamentales: Federación, entidades federativas o estados y municipios.

El sustento jurídico de la recaudación fiscal en México descansa en la Constitución Política Mexicana, la cual a través de su artículo 31, fracción IV, establece la obligación de todo ciudadano de “contribuir para los gastos públicos, así de la Federación como de los estados y municipios en que residan, de manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes”.

Además de las actividades que realiza el gobierno con los ingresos federales, se dice que éstos deben cumplir con una función redistributiva que alivie la gran desigualdad de ingresos que percibe la sociedad.

2.2.1 Concepto de recaudación fiscal

Proceso mediante el cual las autoridades tributarias cobran a los causantes y contribuyentes todo tipo de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, y contribuciones establecidos en la Ley de Ingresos de la Federación.

2.2.2 Objetivo de recaudación fiscal

La recaudación fiscal tiene como objetivo recaudar ingresos para financiar y realizar actividades de competencia Federal, Estatal o Municipal entre ellas podemos mencionar algunas de las siguientes:

- Prever la defensa nacional.
- Proveer el orden jurídico de las transacciones económicas.
- Otorgar educación y salud a la población en general.
- Alentar a las dependencias que enajenan bienes o prestan servicios.
- Cubrir gastos de operación, conservación, mantenimiento e inversión en las entidades.

Los recursos recaudados a través de los impuestos, tienen como objetivo costear los servicios públicos que el Estado brinda, y el contribuyente paga con los impuestos, los servicios que recibe. En ese sentido, hablamos de una contraprestación, toda vez que el contribuyente proporciona una parte de sus recursos a cambio de la satisfacción de ciertas necesidades de carácter colectivo, como el drenaje, el alcantarillado, el transporte público, los hospitales, el servicio de bomberos, ambulancias, construcción, mantenimiento de vías públicas, y también a programas y proyectos de apoyo a los micro, pequeños y medianos empresarios y para subsidios necesarios para el desarrollo del país.

2.2.3 Características de recaudación fiscal

Los tributos tienen ciertas características jurídicas importantes, como las que se señalan:

- Constituyen el más típico exponente de los ingresos públicos.
- Gravan normalmente una determinada manifestación de capacidad económica.
- Son recursos generalmente de carácter monetario, aunque en ocasiones pueden consistir en la entrega de bienes no dinerarios.
- No constituyen la acción de un ilícito.
- No tienen carácter confiscatorio.

2.2.4 Órganos encargados de la recaudación fiscal

En materia fiscal, existen tres entidades que tienen la capacidad para recaudar los impuestos, la Federación, los Estados y los Municipios.

La Federación y los Estados, tienen la capacidad para establecer contribuciones y son la única instancia facultada por nuestra Constitución para realizarlo.

Existen impuestos que pertenecen exclusivamente a la federación y estos son cobrados por El SAT, el cual es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuya responsabilidad es aplicar la legislación fiscal y aduanera. Los impuestos que pertenecen al Estado son cobrados por la Administración de Rentas perteneciente a la Secretaría de Finanzas y Administración de cada Estado.

2.2.5 Clasificación de los ingresos obtenidos mediante la recaudación fiscal

Los ingresos públicos se clasifican generalmente en dos grandes rubros:

1. Ingresos propios y ordinarios: Los ingresos que provienen en forma regular de las fuentes normales del Estado.
2. Ingresos ajenos o extraordinarios: Ingresos percibidos por financiamiento o endeudamiento.

A su vez, los ingresos ordinarios se dividen en dos clases:

1. Ingresos corrientes: Ingresos propios de la actividad estatal.
2. Ingresos de Capital: Ingresos provenientes de la realización del patrimonio del Estado.

Los ingresos corrientes se clasifican en dos grupos:

- 1 Ingresos tributarios o impuestos: Ingresos coercitivos, unilaterales y generales.
- 2 Ingresos no tributarios: Ingresos que tienen contraprestación.

Los ingresos tributarios también se dividen en impuestos directos o que gravan el ingreso e impuestos indirectos que gravan al consumo.

Los ingresos no tributarios se clasifican en derechos, productos y aprovechamientos.

El sistema de recaudación fiscal se puede considerar como progresivo, dado que, el impuesto se cobra en forma proporcional a la capacidad económica de quien lo paga, es decir, de acuerdo a su nivel de ingreso o gasto.

CAPITULO 3

3 Servicio de Administración Tributaria

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones fiscales y aduaneras; de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política fiscales.

3.1 Antecedentes históricos del SAT

Con el propósito de sentar las bases orgánico-funcionales para dar lugar a la integración del Servicio de Administración Tributaria, en marzo de 1996 se autorizó y registró una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Ingresos, el cambio de denominaciones de la Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación por Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y de la Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales por Dirección General de Política de Ingresos; así como la creación de las direcciones generales de Interventoría y de Asuntos Fiscales Internacionales.

El 15 de diciembre de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio de Administración Tributaria, ordenamiento mediante el cual se creó el órgano desconcentrado denominado Servicio de Administración Tributaria.

El 1 de julio de 1997 entró en funciones el Servicio de Administración Tributaria y su Reglamento Interior se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de ese mismo año; éste órgano sustituyó en sus funciones a la Subsecretaría de Ingresos, de la cual se eliminaron la Dirección General Política de Ingresos; la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y la Coordinación General de Administración. De esta manera se crearon:

- Presidencia del SAT
- El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Dirección General de Planeación Tributaria
- Dirección General de Tecnología de la Información
- Unidad de Comunicación Social y
- La Coordinación General de Recursos, así como las coordinaciones regionales y locales de Recursos. También se integró a éste órgano el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal

Con los cambios anteriores, la estructura orgánica básica del SAT quedó conformada de la siguiente manera:

- Presidencia del SAT
- Unidad de Comunicación Social
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Dirección General de Interventoría
- Dirección General de Planeación Tributaria
- Dirección General de Asuntos Fiscales Internacionales
- Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas

- Dirección General de Tecnologías de la Información
- Administración General de Recaudación
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General Jurídica de Ingresos
- Administración General de Aduanas
- Coordinación General de Recursos

También las administraciones regionales y locales dependientes de las administraciones generales de Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Jurídica de Ingresos y Aduanas, y las coordinaciones regionales y locales de Recursos, dependientes de la Coordinación General de Recursos.

3.2 Aspectos generales del SAT

3.2.1 Definición

Órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, creado por la Ley del Servicio de Administración Tributaria con carácter de autoridad fiscal, que tiene por objeto la realización de una actividad estratégica del Estado consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público. El Servicio de Administración Tributaria goza de autonomía de gestión presupuestaria para la consecución de su objeto y de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

3.2.2 Población

El Registro Federal de Contribuyentes (RFC) está conformado por 33, 468,711 registros activos de los cuales 1, 315,529 son personas morales (incluidos 14,245

Grandes Contribuyentes) y 32, 153,182 son personas físicas, (incluidos 20, 580,970 asalariados).

Los 33.4 millones de contribuyentes representan más de 70% de la Población Económicamente Activa del país y un incremento de 255% con respecto a 2003 cuando el Registro Federal de Contribuyentes estaba compuesto por 9.4 millones.

Se pretende que para finales de 2011 el padrón alcance los 36 millones de registros, con lo que se pasará de una cobertura de la Población Económicamente Activa ocupada de 70% a 76%.

3.2.3 Servicios

Con la finalidad de facilitar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, la Administración Tributaria ha establecido y desarrollado una serie de servicios basados en esquemas y procesos de atención, aprovechando el uso de las tecnologías modernas. En el caso del SAT, los servicios que ofrece para los contribuyentes actuales y potenciales son los siguientes:

➤ **Orientación personal.**

Este servicio se proporciona a través de los puntos de atención. El SAT cuenta con unidades móviles, módulos de atención integral a contribuyentes en las oficinas locales, y módulos de atención fiscal fuera de sede. El servicio es proporcionado por personal especializado del SAT.

➤ **Orientación telefónica y vía correo electrónico**

Este servicio se ofrece en todo el país de manera rápida y eficiente a través de un solo número telefónico sin costo para el contribuyente y una cuenta de correo electrónico.

asisnet@sat.gob.mx

Con un horario de Lunes a Sábado de 8:00 a 21:00 hrs.

Los servicios que se brindan a través de INFOSAT y ASISNET son:

Trámites y citas.	Requisitos para: ✓ Inscribirse al RFC. ✓ Presentar avisos de cambio de situación fiscal. ✓ Solicitar una cita ante su Administración Local
Orientación Fiscal.	✓ Obligaciones fiscales de los diversos tipos de contribuyentes. ✓ Presentación de declaraciones. ✓ Deducción de inversiones. ✓ Aplicación de disposiciones fiscales y comercio exterior.
Firma Electrónica Avanzada.	✓ Qué es, para qué sirve, requisitos y solicitud de cita para su obtención.
Comprobantes Fiscales Digitales.	✓ Qué son, para qué sirven, cómo se usan, requisitos para expedirlos.
Soporte informático.	✓ Apoyo informático para descarga, uso y problemas técnicos con los programas del SAT.
Usuarios con clave de acceso.	✓ Grupos de usuarios que requieren servicios específicos.
Denuncias.	✓ Actos de corrupción de servidores públicos y denuncias por no expedir comprobantes fiscales.
Declaración Anual de Personas Físicas.	✓ Declaraciones en ceros por teléfono y orientación para la

	presentación de su declaración.
Atención Telefónica Automática.	✓ Indicadores fiscales; cálculo automático de impuestos; solicitud de información vía fax; buzón de voz, e información específica sobre temas en materia fiscal que con mayor frecuencia se presentan en las áreas de Asistencia al Contribuyente.

➤ Medios remotos

Se llama medios remotos a los procedimientos a través de los cuales se presta el servicio de atención y asesoría a los contribuyentes, utilizando tecnología informática con acceso a Internet o por otros medios.

✓ Internet.

El servicio de consulta de información fiscal a través de Internet se ofrece desde 1995. Es una herramienta derivada de la tecnología moderna, que satisface las demandas de información de los usuarios que consultan las páginas del Servicio de Administración Tributaria, donde se incluyeron apartados de información histórica solicitada actualmente por los contribuyentes.

Para los contribuyentes que cuentan con la tecnología necesaria para poder ingresar en la red mundial de comunicación Internet, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Servicio de Administración Tributaria disponen de una amplia gama de información fiscal, en la que pueden obtener desde un compendio completo de legislaciones fiscales, o información para la defensa de sus derechos ante las autoridades fiscales, hasta información en materia fiscal actualizada

diariamente. Las direcciones para consulta son, respectivamente: <http://www.shcp.gob.mx> y <http://www.sat.gob.mx>.

✓ DIGISAT

Sistema de auto consulta que automatiza y agrupa algunos de los requerimientos de información de los contribuyentes cuando acuden de manera personal a las oficinas del SAT. Es una alternativa de información utilizada en los puntos de contacto con el contribuyente para reforzar los servicios de asistencia, mediante el diseño de pantallas con información básica sobre los trámites más frecuentes realizados por los contribuyentes.

➤ **Ayudas de cómputo.**

Son herramientas de apoyo tanto para los contribuyentes como para el personal que presta el servicio de asesoría fiscal. Las ayudas de cómputo desarrolladas por el SAT son las siguientes:

✓ DECLARASAT

Es una ayuda informática que permite a los contribuyentes cumplir con sus obligaciones fiscales, ya que realiza el cálculo automatizado de los impuestos (Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto al Activo), de las personas físicas que perciben ingresos por salarios (indemnizaciones y jubilaciones), actividad empresarial y profesional, arrendamiento, enajenación de bienes y demás ingresos a los que hace referencia el Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta a excepción de la Enajenación de Acciones.

➤ **Orientación colectiva**

Son las reuniones de carácter preventivo que se realizan con los dirigentes de las cámaras, asociaciones, agrupaciones y organismos de la localidad, con la participación de los Síndicos del Contribuyente, en las que se tratan problemas específicos o se proporciona información sobre modificaciones que están siendo

implementadas por el SAT. Se ofrece en las reuniones de orientación activa, conferencias de orientación, talleres fiscales y cursos.

3.2.4 Funciones Principales

➤ Función de recaudación

La función recaudatoria tiene por objeto percibir pago de la deuda tributaria, así como elaboración de los formularios de declaraciones y vigilar el cumplimiento de obligaciones, recepción del pago, la concentración de los recursos, los medios de apremio, la información del ingreso, la notificación de créditos, la aplicación del Procedimiento Administrativo Ejecución y el registro contable respectivo, etc.

➤ Función de control de obligaciones

El control de obligaciones, normalmente realizado también por las áreas de recaudación, consiste en las acciones que realiza la Administración Tributaria para lograr el cumplimiento forzoso por parte de los contribuyentes, de sus obligaciones periódicas omitidas, así como para identificar a los incumplidos detectando qué obligaciones omitió y determinando qué se va a hacer para que cumplan.

El control de obligaciones, implica llevar el seguimiento del adecuado y oportuno cumplimiento de todas las obligaciones fiscales de cada uno de los contribuyentes.

Abarca también la realización de labores de avisos o mensajes al contribuyente, desde aquellas con carácter amigable (llamadas telefónicas o cartas invitación), hasta la emisión de requerimientos de cumplimiento de obligación o de pago, en los que habrá sanción si el contribuyente no ha cubierto dichas obligaciones o no contesta a la autoridad.

➤ **Función de comprobación del cumplimiento.**

En un sistema, de autodeterminación de los gravámenes, la autoridad se reserva la posibilidad de realizar actos de control y revisión sobre los contribuyentes, para verificar su grado de cumplimiento.

Los "actos de fiscalización" o "auditorías", se centran en revisar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales, no sólo el cumplimiento, sino el grado de cumplimiento del contribuyente, el cual generalmente se realiza mediante la revisión de su contabilidad, la expedición de comprobantes fiscales y, además, el cumplimiento de las obligaciones como la presentación de avisos y declaraciones, comprobando en su caso, el pago correcto de las contribuciones. Obviamente que este último aspecto (cumplimiento de obligaciones) se realiza con mayor profundidad que en el control de obligaciones, puesto que en la fiscalización se verifica además, el correcto cumplimiento de acuerdo a lo establecido en las Leyes Fiscales.

➤ **Funciones auxiliares o de apoyo de la Administración Tributaria:**

Como funciones auxiliares o de apoyo, se ubican aquellas que constituyen la base para el desarrollo de las labores principales. Registro de contribuyentes, jurídica, informática y asistencia al contribuyente.

✓ **Registro de contribuyentes**

Esta labor involucra el manejo del archivo que contiene la identificación del contribuyente y a través del cual se pueden ejecutar todas las actividades vinculadas a su control o la fiscalización.

Tiene como objetivo proporcionar los medios para que la administración tributaria pueda identificar, clasificar y obtener información respecto de las personas físicas y morales que tienen la obligación de presentar declaraciones o efectuar pagos periódicos al fisco. Incluye, además, inscribir y emitir las cédulas correspondientes

a los contribuyentes, capturar los movimientos del padrón y realiza acciones de verificación.

✓ Jurídica

La función legal constituye un soporte sustancial de toda la administración tributaria, principalmente en cuanto a asegurar la correcta aplicación de las normas tributarias tanto por parte de la administración como por el contribuyente. Esta labor se realiza mediante una asesoría jurídica a las demás áreas de la administración tributaria, así como la resolución de consultas, recursos administrativos y la defensa del fisco en los juicios interpuestos por los contribuyentes.

Esta labor que se manifiesta en la emisión de normatividad interna, genera uniformidad en los criterios de aplicación y, por ende, en las acciones del fisco. Además, induce a la Administración Tributaria en su conjunto a actuar con pleno apego al marco jurídico que le rige, lo que redundará, en última instancia, en una motivación al cumplimiento.

✓ Informática, Procesamiento automático de datos

La eficacia de esta función radica en la instrumentación de la tecnología con que cuenten las administraciones. El procesamiento automático de datos consiste principalmente en poner al servicio de la Administración Tributaria las técnicas necesarias, con la ayuda de los avances tecnológicos, para el apoyo de la función de fiscalización, esencialmente en la selección de contribuyentes y la revisión de éstos.

✓ Asistencia al contribuyente

Vinculado a la necesidad de asegurar el cumplimiento voluntario, oportuno y correcto de las obligaciones fiscales, la administración tributaria, debe disponer de los instrumentos necesarios para no sólo divulgar las normas jurídicas, sino asesorar de manera eficiente al contribuyente.

Desde la publicación y difusión de disposiciones fiscales, hasta proporcionar asistencia gratuita y adecuada a los contribuyentes, utilizando en lo posible un lenguaje llano y alejado de tecnicismos, así como la elaboración de formularios de declaraciones y avisos, difundir los medios de defensa, publicar las resoluciones generales y establecer programas de prevención y resolución de problemas, entre otras.

Abarca también, campañas específicas sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales, seguimiento de trámites y quejas, enlace con grupos de contribuyentes, etc. Para realizar todas estas actividades, se auxilia de oficinas y módulos distribuidos en diversos puntos del país.

3.3 Misión

Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, y de entrada / salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales.

3.4 Visión

Duplicar la eficiencia recaudatoria, con una excelente percepción del ciudadano.

3.5 Valores

➤ Compromiso

El personal del SAT utilizará en forma responsable los recursos públicos que se le asignen para su operación, promoverá el trabajo en equipo, y buscará siempre el desarrollo profesional de colaboradores y compañeros, asegurando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

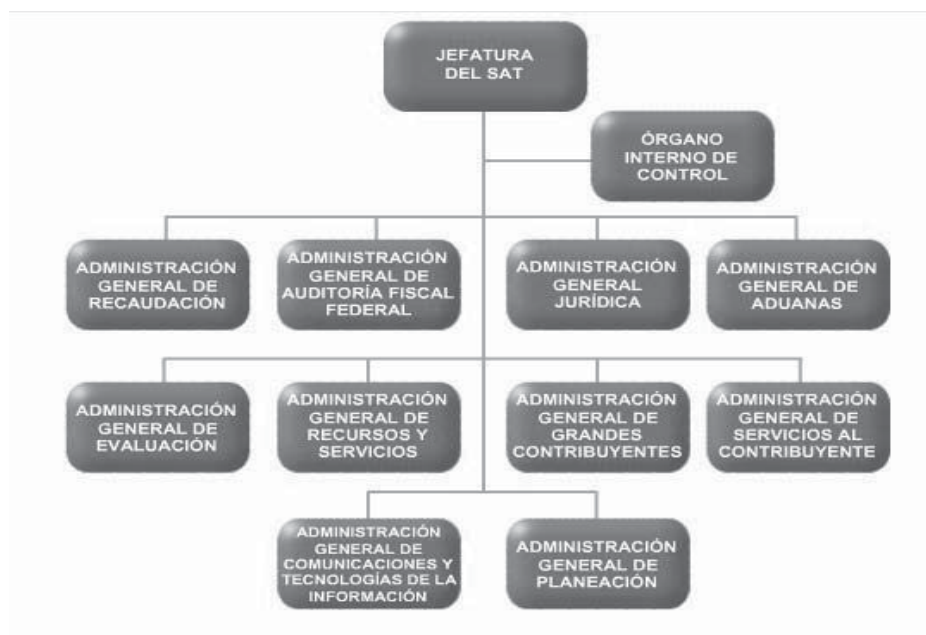
➤ **Honestidad**

La actuación del personal del SAT está orientada a la atención y vigilancia permanente de la aplicación de la legislación fiscal y aduanera; a denunciar los actos ilícitos que identifique, de tal forma que su signo distintivo será la integridad, honradez y congruencia entre lo que dice y lo que hace.

➤ **Respeto**

La actitud de servicio y consideración hacia compañeros, contribuyentes y proveedores, así como el reconocimiento de los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana, será la mística del personal del SAT.

3.6 Organigrama



➤ **Órgano Interno de Control**

Áreas:

1. Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno.
2. Auditoría Interna.
3. Responsabilidades.
4. Quejas

Coordinación Administrativa.

➤ **Administración General de Recaudación**

Administraciones Centrales:

1. Declaraciones y Contabilidad de Ingresos.
2. Control de Obligaciones.
3. Devoluciones y Compensaciones.
4. Cobranza.
5. Normatividad.
6. Supervisión.
7. Planeación.
8. Operación Recaudatoria.

Administración de Servicios Administrativos.

➤ **Administración General de Auditoría Fiscal Federal**

Administraciones Centrales:

1. Control y Evaluación de la Fiscalización Nacional "A".
2. Control y Evaluación de la Fiscalización Nacional "B".
3. Planeación de la Fiscalización Nacional.
4. Programación y Sistemas de la Fiscalización Nacional.
5. Procedimientos Legales y Fiscalización.
6. Programas Especiales.

7. Normatividad de la Operación Fiscalizadora.
8. Comercio Exterior.

Administración de Servicios Administrativos.

➤ **Administración General Jurídica**

Administraciones Centrales:

1. Notificación y Cobranza.
2. De lo Contencioso.
3. Operación.
4. Normatividad de Impuestos Internos.
5. Normatividad de Comercio Exterior y Aduanal.
6. Amparos.
7. Asuntos Penales y Especiales.

Administración de Servicios Administrativos.

➤ **Administración General de Aduanas**

Administraciones Centrales:

1. Regulación del Despacho Aduanero.
2. Laboratorio y Servicios Científicos.
3. Investigación Aduanera.
4. Contabilidad y Glosario.
5. Planeación Aduanera.
6. Informática.
7. Visitadora.
8. Seguimiento y Evaluación Aduanera.
9. Unidad de Apoyo a la Inspección Fiscal y Aduanera.
10. Fiscalización Aduanera.
11. Grupo de Auditoría Operativa.
12. Enlace Operativo y Seguridad.

Unidad de Transparencia de Destino de Bienes.

Administración de Servicios Administrativos.

➤ **Administración General de Evaluación**

Administraciones Centrales:

1. Revisión de Sistemas y Procedimientos.
2. Evaluación de la Contabilidad.
3. Operación Evaluativa.
4. Coordinación y Evaluación.
5. Seguimiento.

Administración de Servicios Administrativos.

➤ **Administración General de Innovación y Calidad**

Administraciones Centrales:

1. Recursos Humanos.
2. Recursos Materiales y Servicios Generales.
3. Recursos Financieros.
4. Capacitación Fiscal.
5. Apoyo Jurídico.

Coordinaciones:

Subadministraciones de Innovación y Calidad.

Servicios Administrativos.

➤ **Administración General de Grandes Contribuyentes**

Administraciones Centrales:

1. Planeación, Supervisión y Evaluación.
2. Programación.

3. Recaudación de GC.
4. Jurídico Internacional y de Normatividad de GC.
5. Jurídica de GC.
6. De lo Contencioso de GC.
7. Fiscalización al Sector Financiero y GC Diversos.
8. Fiscalización al Sector Gobierno.
9. Auditoría Fiscal Internacional.
10. Fiscalización a Empresas que Consolidan Fiscalmente.
11. Procedimientos Administrativos Especiales.
12. Precios de Transferencia.

➤ **Administración General de Servicios al Contribuyente**

Administraciones Centrales:

1. Atención al Contribuyente.
2. Relaciones y Comunicación.
3. Enlace Normativo y Difusión Interna.
4. Operación, Desarrollo y Servicios.
5. Sistemas de Calidad.

Coordinación del Programa Nacional de Pago en Especie.

Administraciones:

De Coordinación y Enlace Operativo.

Servicios Administrativos.

➤ **Administración General de Tecnología de la Información**

Administraciones Centrales:

1. Solución de Negocios.
2. Programación Informática.

3. Transformación Tecnológica
4. Servicios Institucionales.
5. Desarrollo Informático.

➤ **Proyecto de Transformación**

Administraciones Centrales:

- 1 Contribuyentes.
- 2 Programas de Actualización al RFC.
- 3 Planeación Estratégica.

Administración de Manejo de la Información.

Coordinación Administrativa del Proyecto Banco Mundial.

CAPITULO 4

4 Determinación de variables

4.1 Definición de variables

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

De acuerdo a Rodríguez (1999) una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado y por lo tanto una mala calidad del servicio que ofrece la institución. Sin embargo, estas aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación. El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar el diagnóstico del clima de una organización mediante el uso de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

A pesar de que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional presentan una escasa uniformidad, los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su origen, en gran medida, en la teoría y los trabajos realizados por Likert (1961, 1967), quien considera varias áreas generales para el estudio del clima organizacional.

Para los fines del presente trabajo se ha decidido adecuar los apartados que se utilizarán, manteniendo la atención en las variables que se han mencionado, determinando los siguientes apartados:

1. JEFES Y FUNCIONARIOS

2. COLABORADORES

3. TRABAJO

4. ORGULLO

5. COMPAÑERISMO

4.2 Los funcionarios y jefes inmediatos

Empezaremos a analizar los apartados o variables y los conceptos que agrupas dichas variables que se detallan a continuación:

➤ **Jefe:**

Se designa el término de jefe a aquella persona que manda o dirige a otras que serán sus subalternos en una oficina, empresa, corporación, gobierno, club, organismo, entre otros. Un jefe es la máxima autoridad y sobre la cual recaen las responsabilidades.

Los jefes son como los paneles de publicidad, te ofrecen de todo y te dicen dónde conseguirlo, pero no se mueven para ayudarte a encontrarlos.

Es común ver en las empresas a jefes que en algún momento fueron empleados; y lo más increíble es que habiendo superado los errores de los cuales hoy reniega, no es capaz de orientar a aquel que los comete y que indudablemente son los mismos que él cometió. Es que resulta cómodo para el ego del jefe saber que hay en la empresa que ahora maneja personas que están debajo de él y que de alguna manera resulta un indicador del desarrollo que va adquiriendo cada uno, para así

poder ser objeto de su manipulación. Es muy común escuchar entre los jefes o los mismos compañeros de un trabajador nuevo decir que está bien que se equivoque, porque así aprenderá, que sufra para que vea lo que se siente y el sacrificio que requiere cada cosa.

Con lo anterior podemos decir que un jefe:

Dirige, habla, llama la atención delante de todo el personal, está pendiente de los errores, ante sus errores se le cae el mundo, impone, trabaja, alcanza objetivos, puede ser efectivo y está acostumbrado a ver.

➤ **Líder:**

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso

El Líder tiene la virtud del Cicopompo. Como en la mitología griega, el Cicopompo conducía a las almas a otro mundo, el Líder conduce con una consolidada inteligencia emocional a sus empleados hacia el mundo del éxito y les enseña a enseñar al personal nuevo que va contratando la empresa a conducirse por el mismo camino.

Por todo lo dicho, al contrario de un jefe el líder:

Orienta, comunica, llama la atención a solas y lo felicita en público, está más pendiente de los aciertos que de los errores, ante los errores se agiganta, propone, disfruta lo que hace, alcanza el éxito, es asertivo y aplica la tecnología de lo obvio.

El jefe es quien posee autoridad y a quien se le debe obedecer y si bien es deseable que quien sea jefe sea a la vez líder, no siempre estas figuras coinciden en la misma persona. El jefe, legalmente o de hecho, tiene el poder y se le debe obedecer pues puede aplicar sanciones si eso no acontece. Al líder se le obedece naturalmente, independientemente de su derecho al mando. Un líder es alguien

con capacidad natural de dirección de grupos, un jefe es quien ocupa un cargo que lo faculta para la dirección. Un jefe se hace, un líder se nace.

➤ **Liderazgo:**

Proceso de influir en las creencias, valores y acciones de los otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes de la institución a la que pertenecen. El liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa o organización.

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad de su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quien manda.

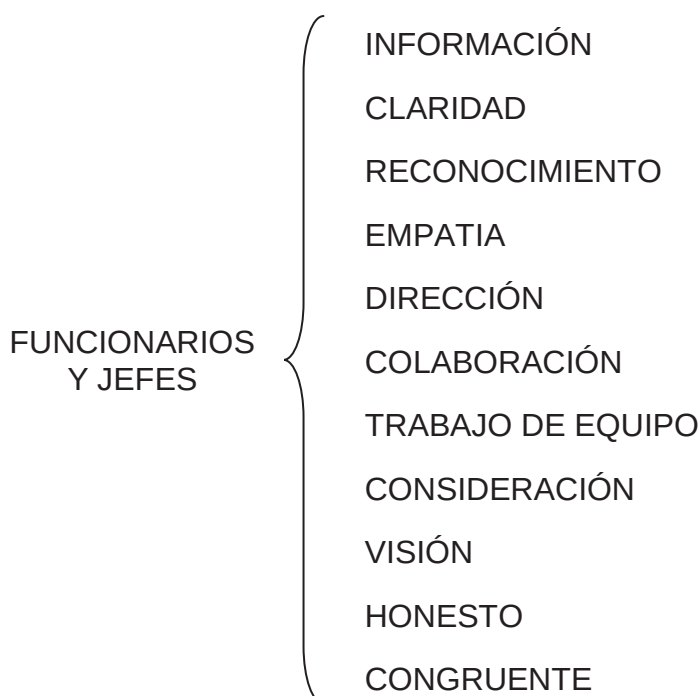
4.2.1 El liderazgo es una interrelación entre el líder y sus seguidores

¿Qué características hacen que más personas sigan a otra y la tengan como su líder?

Es indiscutible hay seres humanos que poseen un don de gentes especiales. Los seres humanos seguimos por instinto a aquellos que tienen el poder de darnos lo que nosotros deseamos, cada vez que identificamos a alguna persona que nos puede conducir a encontrar un significado lo ubicamos líder. El ser humano siempre está en busca de su superación y el cambio y como los líderes siempre están frente a los cambios ya sea por su ideología y por su naturaleza tienen esta virtud de dar todo lo que tenga a su alcance. Los líderes son personas carismáticas, poseen fortaleza controlan y manipulan, son aquellas personas que

sin proponérselo o sin decir síganme la gente se ve identificada con sus ideas lo que hace que la gente lo siga.

Aspectos de las variables independientes de funcionarios y jefes



4.2.1.1 Información

Cada vez que necesitamos o deseamos conocer algo acerca de acontecimientos, hechos, sucesos, personas, empresas, instituciones, ciudades, países, etcétera (ya sea porque necesitamos reducir nuestra incertidumbre para tomar decisiones o simplemente porque queremos incrementar nuestro conocimiento acerca de algo), buscamos aquello que denominamos “información”. Y esto, es algo que hacemos, en mayor o menor medida, todos los días.

- Según Idalberto Chiavenato, información “es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con

significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones".

- Para Ferrell y Hirt, la información "comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones".
- Según Czinkota y Kotabe la información "consiste en datos seleccionados y ordenados con un propósito específico".
- Alvin y Heidi Toffler, en su libro "La Revolución de la Riqueza" nos brindan la siguiente diferencia (muy entendible) entre lo que son los datos y lo que es información: "Los datos suelen ser descritos como elementos discretos, huérfanos de contexto: por ejemplo, "300 acciones". Cuando los datos son contextualizados, se convierten en información: por ejemplo, "tenemos 300 acciones de la empresa farmacéutica X".

Teniendo en cuenta lo anterior planteare una definición de información:

"La información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho, persona o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo".

4.2.1.2 Claridad

Del latín clarîtas, claridad es la cualidad de claro (limpio bañado en luz, que se distingue bien, evidente, manifiesto). El concepto puede hacer referencia al efecto que produce la luz cuando ilumina un espacio.

Claridad también es la distinción con que, a través de los sentidos una persona percibe las sensaciones o las ideas. Una expresión con clara es aquella fácil de comprender e inteligible. Puede estar vinculada tanto a la voz y a la pronunciación,

como a la forma de ordenar los pensamientos para ponerlos en conocimiento de los demás.

Claridad: El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo mundo sabe que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.

Claridad Organizacional: El grado con el que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Claridad y Coherencia en la Dirección: Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

4.2.1.3 Reconocimiento

Se conoce como reconocimiento a la acción y efecto de reconocer o reconocimiento. El verbo refiere a examinar algo o alguien con cuidado, a registrar algo para conocer su contenido, a confesar alguna situación o a aceptar un nuevo estado de cosas.

El reconocimiento puede ser la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación.

El reconocimiento no es otra cosa que una percepción, está relacionado con percibir si quienes nos rodean o con quienes nos relacionamos, perciben el valor que nosotros tenemos de nosotros mismos.

De allí que el reconocimiento tiene su origen en el “valor propio”, en el valor que construimos de sí mismos.

Este valor propio se construye a partir de los juicios que emitimos sobre nosotros y que hemos construido a partir de nuestros éxitos, nuestros fracasos y de los juicios que hemos recibido de otras personas sobre nosotros.

Además el valor propio da piso a lo que conocemos como auto concepto y es la base para el desarrollo de la autoestima, un pobre concepto de nosotros mismos causará una deteriorada autoestima, el reflejo de una pobre autoestima es la incapacidad de defendernos si somos agredidos o menospreciados.

Por ello el reconocimiento está asociado también o es una respuesta al aprecio o desprecio que demuestren otros hacia nosotros.

En este sentido podríamos decir que el valor propio o el auto concepto se nutre de los siguientes elementos:

1. Valgo porque existo, ya que ocupo un lugar en el espacio que espero sea reconocido por mis congéneres.
2. Valgo por lo que hago, pues mi ocupación me genera un status que es reconocido por mi grupo social.
3. Valgo por lo que he logrado, es decir, mi historia aporta a mi sentido de valor.
4. Valgo por lo que soy capaz de hacer (talentos), porque mis capacidades me generan reconocimiento.
5. Valgo por lo que tengo, ya que lo que tengo me da valor, tengo cosas, tengo relaciones, tengo conocimiento.
6. Valgo por mis principios, la persona vale por los valores que la identifican y la diferencian, por sus creencias.

El reconocimiento es uno de los elementos frecuentes del clima organizacional en la medición que obtiene pobres evaluaciones, de ahí a que nos cuestionemos sobre cómo mejorarlo y convertirlo en un valor de la compañía.

Así mismo, es un componente de la motivación de la empresa y es quizás el más personal, tiene que ver, al igual que el respeto, con la relación que se establece entre el valor que la persona tiene de sí misma, su percepción y la percepción de valor de quienes rodean esa persona y tienen de ella.

Otro de los temas del reconocimiento es que la persona sea tenida en cuenta en circuitos de información, es decir que si pertenece a un grupo de trabajo, ésta espera que cuando el líder se dirija al grupo también la vincule y no que los demás se enteren y esta persona no, porque entonces se sentiría excluida.

Ser bien tratado y ser tenido en cuenta se unen entonces a otro de los elementos que tiene que ver con el reconocimiento, el reconocimiento del logro, que se presenta cuando una persona espera que al desarrollar bien una tarea, alguien le diga que ha hecho un buen trabajo.

4.2.1.4 Empatía

Es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra. También se conoce como inteligencia interpersonal, al ser la capacidad cognitiva de sentir, en un contexto común, lo que un individuo diferente puede percibir.

La empatía señala la actitud de un sujeto a otro caracterizada por un esfuerzo objetivo y racional de comprensión intelectual de los sentimientos de aquel. Por lo tanto la empatía excluye los fenómenos afectivos (simpatía, antipatía), y los juicios morales.

La empatía se diferencia del contagio emocional, ya que este aparece cuando una persona experimenta el mismo estado afectivo que otra sin conservar ninguna distancia. Estas características hacen que algunos investigadores prefieran referirse a la empatía cognitiva, ya que reposa sobre un mecanismo neutro.

En otras palabras, la empatía describe la capacidad intelectual de una persona de vivenciar la manera en que siente otro individuo. Esta capacidad puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones. La empatía se trata de la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

El desarrollo de la empatía requiere una cierta clase de inteligencia: por eso quienes padecen autismo, síndrome de Asperger o determinadas psicopatías, no cuentan con esta capacidad cognitiva. Las personas con empatía son capaces de escuchar a los demás y de entender sus problemas y motivaciones.

La empatía se enlaza con otras habilidades o capacidades de comportamiento importantes dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad y altruismo.

También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como simpatía compasión y ternura.

Definitivamente la empatía es ponerse en el lugar del otro. Entender lo que siente y por qué lo siente el otro. Escuchar y Responder a los sentimientos del otro. Es la capacidad de ver cada vez más aspectos positivos del otro, tener más aspectos en común. Es la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios ni consejos, tal vez baste un abrazo, un apretón de manos, porque generalmente ese otro solo necesite en ese momento una oreja que comparta ese momento y lo apoye.

4.2.1.5 Dirección

Dirección es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia el término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino directio.

Burt K. Scanlan: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier: La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Lerner y Baker: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Mencionando otro concepto de dirección podemos decir que es: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección es aquel elemento de la administración de una organización en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración de una organización, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

4.2.1.6 Colaboración

Definición de Colaboración:

- Una relación mutuamente benéfica y bien definida en la que participan dos o más organizaciones para lograr metas comunes. La relación incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas; una estructura desarrollada conjuntamente y responsabilidad compartida; autoridad mutua y responsabilidad por los éxitos; y el compartimiento de los recursos y las recompensas.
- Un proceso por medio del cual participantes que ven diferentes aspectos de un problema pueden explorar sus diferencias de manera constructiva y buscar e implementar soluciones que van más allá de su visión limitada de lo que es posible.

La colaboración se refiere abstractamente a todo proceso en donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto. Como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación. Es la realización conjunta de un trabajo o tarea y la contribución y ayuda pecuniaria o no al logro de algún fin.

El trabajo colaborativo tiene como objetivo fundamental desarrollar la dimensión social.

Los entornos colaborativos para el desarrollo de actividades dentro de las organizaciones están orientados a facilitar el intercambio de información y sistemas operativos aplicados e impone experiencia social y comunicativa.

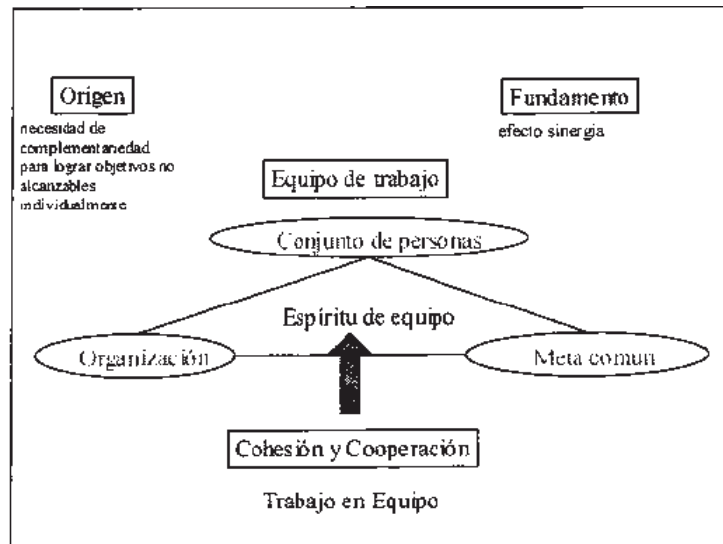
La colaboración es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. Colaborar es responsabilidad de todos, aunque facilitar el proceso requiere de trabajar la fortaleza interna.

4.2.1.7 Trabajo en equipo

Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos Equipos de Trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaje.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.



Se puede definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.)

Ventajas del trabajo en equipo:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

4.2.1.8 Consideración

Consideración es un término que procede del latín *consideratio* y que refiere a la acción o efecto de considerar (meditar, reflexionar, estimar, juzgar).

La noción de consideración, por lo tanto, puede estar vinculada a una meditación o reflexión. Considerar, en este caso, es pensar, repasar o cavilar.

El concepto también puede asociarse a una estimación o valoración. En general, la consideración tiene una connotación positiva.

La consideración, por otra parte, refiere al trato con respeto y urbanidad.

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

4.2.1.9 Visión

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores de la organización están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el

impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

4.2.1.10 Honesto

La honestidad del término latino honestitas, es la cualidad de honesto. Por lo tanto, la palabra hace referencia a aquel que es decente, decoroso, recatado, pudoroso, razonable, justo, probo, recto u honrado, según detalla el diccionario de la Real Academia Española (REA).

En otras palabras, la honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

La honestidad no puede basarse en los propios deseos de las personas. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones. Un hombre no puede actuar de acuerdo a sus propios intereses, por ejemplo obviando información, y ser considerado honesto.

El filósofo chino Confucio (551 A.C. -479 A.C.) ha distinguido entre tres niveles de honestidad. En un nivel más superficial (denominado Li) incluye a las acciones que una persona realiza con el objetivo de cumplir sus propios deseos, tanto en el corto como en el largo plazo, pero demostrando sinceridad.

Un nivel más profundo es el Yi, donde el actuante no busca su propio interés sino el principio moral de la justicia, basándose en la reciprocidad.

Por último, el nivel más profundo de la honestidad es el Ren, que requiere de auto comprensión previa para comprender a los demás. Este nivel implica que un hombre debe de tratar a quienes se encuentran en un nivel inferior de la escala social de la misma forma que le gustaría que los superiores lo traten a él.

Con lo anterior podemos decir que la honestidad es la mayor virtud de todos los valores humanos porque nos permite gozar de excelentes beneficios personales y aún de mayores recompensas para la comunidad y la nación. Es un cimiento sólido para nosotros y la sociedad.

No se puede separar la verdad de la honestidad, porque la verdad es el resultado de la honestidad. Es una voz dentro de nosotros que nos sugiere la verdad antes que mintamos. Somos nosotros, en defensa propia, los llamados a eliminar cualquier manipulación.

4.2.1.11 Congruente

Congruencia, del latín congruentia, es la coherencia o relación lógica. Se trata de una característica que se comprende a partir de un vínculo entre dos o más cosas.

Del Latín *congruens*, *-entis*, conforme, concordante

1.- ADJETIVO

Que es oportuno, coherente o lógico "*respuesta congruente*."

2.- ADJETIVO

En un juicio, que hay conformidad entre el fallo y las partes litigantes.

3.- ADJETIVO

Que hay relación entre dos números enteros cuando, al ser divididos por otro número entero, dan el mismo resto.

En el concepto de congruencia destacan dos aspectos fundamentales:

- El grado de similitud entre las características del individuo y las características del ambiente.
- El proceso de interacción persona-ambiente.

A pesar de ello, este concepto aparece bajo distintas denominaciones, como por ejemplo congruencia, correspondencia, consistencia, ajuste, adecuación y adaptación.

Posiblemente, esto se deba a que la mayoría de las investigaciones están publicadas en inglés, y el término castellano “congruencia” sirve para traducir varios términos con un significado muy semejante: “congruence”, “fit”, “match”, “adjustment”, “acomodation”, “correspondence” y “consistency”.

El utilizar uno u otro depende de las preferencias del autor y de la disciplina desde la que se estudie. Por ejemplo, en la psicología vocacional y la psicología ambiental el término más utilizado es “congruence” (véase Holland, 1985 y Kaplan, 1983), sin embargo en la literatura sobre estrés se utiliza más “fit” (véase Edwards y Cooper, 1990).

No obstante, es importante aclarar dos cuestiones importantes:

1. Congruencia, correspondencia, ajuste y adecuación se utilizan indistintamente, ya que todos estos términos ponen de relieve la similitud o discrepancia entre la persona y el ambiente. En este sentido se habla de estado o condición de “vis a vis” entre el individuo y el ambiente en un momento dado, del grado de discrepancia entre las características de ambos, de la satisfacción mutua, de la interacción en la que ambos están mutuamente implicados y cada uno

cumple los requisitos del otro, de un “ir juntos” reflejando una correspondencia recíproca.

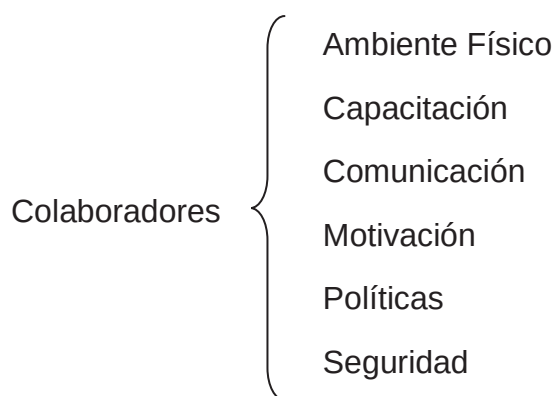
2. Congruencia es diferente de consistencia (ajuste interpersonal entendido como un estado de equilibrio entre las propiedades internas del mismo individuo), y de adaptación (proceso continuo y dinámico de búsqueda, logro y mantenimiento del ajuste, o consecuencias que el ajuste tiene para la persona, como por ejemplo: conducta eficaz y bienestar psicológico).

4.3 Los colaboradores

Empezaremos definiendo a los colaboradores como:

- 1.- Respecto de una persona, alguien que participa con ella en la realización de algo o en el desempeño de sus funciones: “El director hizo un público reconocimiento a sus colaboradores”.
- 2.- Persona que publica artículos en un periódico o revista sin ser parte del equipo de redactores: “Es un periódico que cuenta con colaboradores de diversas tendencias políticas”.
- 3.- Adj. y s Que colabora en la realización o funcionamiento de algo: “Ha sido colaborador en muchos proyectos de investigación”.

Para este trabajo se determinaran los aspectos de las variables independientes de los colaboradores como son:



4.3.1 Ambiente físico

Sin duda uno de los factores importantes que contribuyen al logro de los objetivos de cualquier organización es su ambiente físico donde se llevan a cabo las actividades de todo el personal. Definiendo el ambiente físico como:

Los lugares y las cosas que constituyen las condiciones de vida de una persona; es pues el ambiente Físico el Espacio físico., Condiciones de ruido, calor y contaminación, Instalaciones, Máquinas, etc.

El ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa.

El espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, esto influye tanto en la calidad del servicio que brindan como en el clima organizacional.

La importancia de propiciar y mantener un buen clima organizacional es que repercute directamente en la productividad de los trabajadores, en la calidad que estos brinden en el servicio que proporcionan.

4.3.2 Capacitación

Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorable todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión.

La capacitación en la actualidad debe representar para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les conviene tanto al trabajador como a la organización, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado

- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

4.3.3 Comunicación

Definición de Comunicación:

“Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”. (María del Socorro Fonseca).

"La transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte". (Stanton, Etzel y Walker)

“El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (Idalberto Chiavenato).

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

4.3.4 Motivación

La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (“movido”) y motio (“movimiento”).

La motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo, mantener y dirigir una conducta y así alcanzar las metas.

La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así, en la comunidad donde su acción cobra significado.

4.3.5 Políticas

La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas.

Políticas son los lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas.

Las políticas deben ser claras y sobre todo específicas en su accionar no dando cabida a ambigüedad o contradicción entre las mismas.

4.3.6 Seguridad

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad a saber:

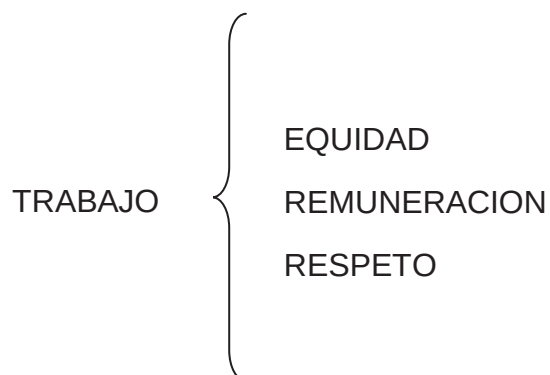
1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios

4.4 Trabajo

Empezaremos definiendo el trabajo:

- “Es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.
- Labor, deber, relación y responsabilidad que debe realizarse para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración.
- El trabajo es el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza. Desde el punto de vista teórico, este tópico ha sido abordado desde diferentes aristas, ya sean económicas, sociales o históricas, principalmente a causa de sus relevantes alcances en lo que hace el desarrollo de la humanidad.

En este trabajo determinaremos los siguientes aspectos:



4.4.1 Equidad

El termino equidad hace referencia a la igualdad. El concepto se utiliza para mencionar nociones de justicia e igualdad social con valoración de la individualidad. La equidad representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva.

La tendencia a juzgar con imparcialidad y haciendo uso de la razón también se conoce como equidad. Esta disposición del ánimo se propone a otorgar a cada sujeto lo que se merece.

También podemos decir que es la percepción que tiene el individuo sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos. Valoramos el puesto no la persona. Si dos puestos tienen el mismo valor, deberían recibir la misma retribución básica.

4.4.2 Remuneración

Concepto:

“Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo.

“Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada”.

Características de la remuneración:

- Contraprestación: El trabajador ejecuta un trabajo o servicio.
- Contenido Pecuniario: Esta representada por dinero, sin perjuicio que adicionalmente pueda ser aumentada por prestaciones en especies evaluables en dinero, conocidas generalmente como regalías.
 - ✓ Contrato de Trabajadores agrícolas: Regalías no pueden superar el 50% de la remuneración del trabajador.
 - ✓ Trabajadores de casa particular puertas adentro: Se comprende dentro de la remuneración, además del pago efectivo, los alimentos y la habitación.
- Se paga por causa del contrato: La fuente de la obligación es el Contrato de Trabajo.

Son remuneraciones las siguientes, no significa una enumeración especial:

- **Sueldo:** Estipendio fijo en dinero, pagado por períodos iguales determinados en el contrato que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios.
- **Sobresueldo:** Consiste en la remuneración de las horas extraordinarias de trabajo.

Se entiende por jornada extraordinaria aquella que excede del máximo legal semanal (45 horas) o la pactada contractualmente si esta fuese menor.

Las horas extraordinarias deberán constar por pacto escrito. Proceden sólo ante existencia de situaciones o necesidades temporales de la empresa.

- **Comisión:** Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.
- **Participación:** Es la proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o de una o más secciones o sucursales de la misma.

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones del caso en particular.

- **Salario por Tiempo Fijo:** Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).
- **Basado en la producción:** El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.
- **Destajo:** Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una "tarifa por pieza", por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

4.4.3 Respeto

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o las leyes. También se expresa hacia la autoridad, como sucede con los alumnos a sus maestros, los hijos a los padres, y dentro de la vida laboral los trabajadores a sus jefes.

El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia en base a normas e instituciones. Implica reconocer en sí y en los demás los derechos y las obligaciones, por eso suele sintetizarse en la frase, “no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”.

Por el contrario, la falta de respeto genera violencia y enfrentamientos. Cuando dicha falta corresponde a la violación de una norma o una ley, incluso es castigada a nivel formal.

4.5 Orgullo y lealtad

A través del término **orgullo** se refiere a autoestima, vanidad, exceso en cuanto a la estimación propia, que generalmente viene acompañada de una cuota de alta arrogancia. Este sentido del término es generalmente utilizado cuando se quiere referir a la característica de la personalidad o forma de ser de alguien.

Y por otra parte, el término orgullo suele ser empleado para dar cuenta de aquella satisfacción que se experimenta por la consecución de un logro propio o relativo a uno mismo, es decir, por ejemplo, el éxito de algún ser querido, y que por supuesto se considera muy valioso, ya sea porque lo estuvo deseando o esperando desde hace tiempo o bien porque las circunstancias en las cuales se

dio, también puede ser por el valor que ostenta, resulta y hace que uno se sienta plenamente satisfecho por el mismo.

Muchas veces y especialmente en el primer sentido que mencionamos, el orgullo es relacionado con la soberbia.

Entonces, la significación positiva o negativa del concepto estará considerada por la perspectiva filosófica que se tenga en cuenta. En un sentido general, el orgullo suele referirse a la valoración del Yo sobre los deseos y los logros de los otros.

Por otra parte la **lealtad** es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Un hombre de bien debe de ser leal a otras personas, a organizaciones (como la empresa para la cual trabaja) y a su nación.

La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas. Se trata de una obligación que uno tiene con el prójimo.

Los trabajadores deben mostrar lealtad a su empresa. Esto es especialmente importante en los ejecutivos que manejan información sensible sobre los negocios. Finalmente, la lealtad es sin duda uno de los elementos más importantes a nivel social hoy en día, ya que es a través suyo, que el ser humano puede confiar en otro. La lealtad y confianza hacia un objetivo común es la base de todas las organizaciones sociales y culturales en las cuales los objetivos son compartidos por todos los miembros.

4.6 Compañerismo

El termino compañerismo se utiliza para designar a un tipo de relación o vínculo que establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de respeto, confianza y lealtad, entre los miembros que son parte de ella. El compañerismo es especialmente característico de cierto tipo de vínculos como por ejemplo las relaciones fraternales, las relaciones de camaradas laborales, los compañeros escolares, etc.

Para entender mejor el término compañerismo es necesario definir lo que es un compañero. En este sentido podemos alegar que un compañero es aquella persona con la que uno comparte determinadas situaciones, vivencias y sentimientos en uno o varios momentos de su vida.

A lo largo de la historia de cada individuo pueden aparecer numerosos compañeros que están en determinados lugares o espacios.

El compañerismo es uno de los valores que la sociedad actual ha perdido en gran parte en comparación con otras épocas anteriores. Esto se debe especialmente a que hoy en día estamos inmersos en una sociedad en la cual los valores individualistas, materiales y altamente egocéntricos son considerados como representación del triunfo y el poder.

CAPITULO 5

5 Identificación de la calidad del servicio factor fundamental del incremento en la recaudación fiscal en el SAT Morelia

5.1 Plan general de investigación

➤ ¿Qué es el plan de investigación?

La realización de una serie de actividades que, para alcanzar los objetivos deseados, deben preverse y organizarse de una cierta manera, lo cual se consigue a través del plan de investigación. El plan de investigación consiste en la previsión de las distintas actividades que deberá realizar el investigador durante el proceso de la investigación, dichas actividades deberán preverse para ser ejecutadas con una secuencia lógica determinada y de acuerdo a las etapas del proceso de la investigación y, respecto a cada una, es preciso calcular el tiempo que durará su ejecución y los recursos (humanos, físicos y financieros), necesarios y adecuados para su realización.

Es importante considerar que la previsión de las actividades investigadas, es modificable, que no es definitiva, que puede y, en la mayoría de casos, debe variarse y perfeccionarse durante el desarrollo del proceso de la investigación. El plan de investigación es sólo un instrumento de orientación general para el accionar del investigador; no debe concebirse como un conjunto de determinaciones rígidas, absolutamente imperativas e inmutables.

➤ Importancia del plan de investigación.

El plan de investigación es importante porque permite:

- 1) Determinar los objetivos de la investigación que se va a realizar;
- 2) Establecer el procedimiento y los lineamientos generales adecuados para realizar el trabajo;
- 3) Elaborar un cronograma de actividades;
- 4) Orientar las actividades en un mismo sentido;
- 5) Eliminar actividades y esfuerzos superfluos; y,
- 6) Evaluar la investigación que se desea llevar a cabo, para su aprobación o desaprobación institucional.

5.1.1 Fuente de datos

Uno de los factores determinantes en la investigación, es la elección de las fuentes de información. Es decir los medios a través de los cuales se obtendrá la información necesaria para la toma de decisiones.

Las fuentes de datos, como en todo ámbito de la investigación, se pueden clasificar en primarias y secundarias.

1. Fuentes Secundarias

Son datos que ya existen y que han sido recopilados para propósitos distintos a los de la investigación que se realiza.

Sus principales ventajas: son rápidos y fáciles de obtener, su costo de recopilación es bajo y ayudan a definir mejor un problema.

A pesar de sus ventajas se debe procurar que esta información sea actual, confiable, exacta y aplicable a la investigación.

2. Fuentes Primarias

Son datos que se obtiene específicamente para el estudio que se está realizando.

Los métodos para recopilar la información son las entrevistas, sesiones de grupo, observación, encuestas, entre otros, de estos, la más común y útil es la encuesta.

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

De igual manera que en las fuentes secundarias es importante tener presente para evaluar la calidad de la información que sea imparcial, actual, confiable, exacta y aplicable a la investigación.

Generalmente las investigaciones suelen comenzar con la recopilación de los datos secundarios.

5.1.2 Método de investigación

Para este trabajo se utilizo el **método deductivo**, ya que parte de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando diversos instrumentos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

La actuación seguida por el investigador sería la siguiente:

1. Planteamiento del conjunto axiomático de partida. El criterio que debe seguirse en esta etapa debe ser el de la sencillez. Los supuestos deben incorporar sólo las características más importantes de los fenómenos, debiendo ser eliminadas las

irrelevantes. Debe existir coherencia entre los postulados, sin que haya contradicción entre unos y otros.

2. Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior.

3. Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.

El método deductivo es el que tradicionalmente se utiliza más en la enseñanza.

6 CONCLUSIONES

Una vez que se analizo la información obtenida pueden derivarse una serie conclusiones que tiene el SAT Morelia

1. Se cumplió con el Objetivo General que era determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, la percepción y expectativa de los colaboradores, la imparcialidad de las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo; influyen en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia, con base en la investigación documental realizada con diferentes medios.
2. Se cumplieron con los Objetivos específicos que:
 - Identifica la influencia de las relaciones laborales entre los jefes y el personal.
 - Investigar la percepción y expectativas de los colaboradores (definición de funciones, cuentan con los elementos para su trabajo).
 - Detectar la imparcialidad de las condiciones laborales.
 - Identificar la influencia del orgullo, lealtad y compañerismo en la Calidad del Servicio como Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación Fiscal en el SAT Morelia.
3. La determinación de las variables a analizar se baso en las características propias de la Administración Local y en particular de las características de la población, de la organización, de las condiciones territoriales, de las costumbres, las condiciones económicas y socioculturales entre otras situaciones que hacen único el SAT Morelia.
4. La Calidad del Servicio **NO REPRESENTA** un Factor Fundamental del Incremento en la Recaudación fiscal en el SAT Morelia, con base a la

información obtenida, las variables presentadas nos muestran que la mayoría del personal no se encuentra dentro de un buen ambiente laboral.

5. En la variable de JEFES la mayoría de los Funcionarios y jefes inmediatos aun cuando reúnen el perfil adecuado para el puesto, el trato que les dan a sus colaboradores no es el adecuado, provocando inseguridad molestia y estrés.
6. En la variable de los COLABORADORES se cuenta con las condiciones de capacitación, se les proporciona el material necesario para la realización de sus actividades, pero existen problemas de comunicación interna, y en algunos casos no se tienen identificadas las funciones y responsabilidades labores.
7. En la variable de TRABAJO, no se les reconoce el tiempo adicional que trabajan, no se les da un trato equitativo, es muy difícil un ascenso o un reconocimiento laboral.
8. En la variable de ORGULLO el personal en su mayoría sí siente un cierto orgullo local al decir que trabajan en el SAT Morelia, aunque no tienen confianza en su cuerpo directivo.
9. En la variable de COMPAÑERISMO el personal por lo regular se siente vigilado, existe rivalidad entre compañeros causado algunas veces por las preferencias de los jefes.

Con lo todo anterior podemos decir que dentro del SAT Morelia los empleados no cuentan con un buen ambiente laboral de tal forma que la Calidad del Servicio que brindan no es la adecuada y por consiguiente los contribuyentes evitan asistir a las instalaciones, causando con esto estar poco o mal informados de cómo realizar sus trámites, lo cual se ve reflejado en la Recaudación Fiscal.

Recomendaciones:

Se presentan las siguientes propuestas para mejorar la CALIDAD DEL SERVICIO y con esto colaborar a que sea un FACTOR FUNDAMENTAL DEL INCREMENTO EN LA RECAUDACIÓN FISCAL EN EL SAT MORELIA.

1. Continuar con los programas de capacitación y actualización tanto para los empleados, como para los contribuyentes que deseen asistir.
2. .Identificar y asignar equitativamente las funciones y responsabilidades entre todos los empleados sin importar que sean de confianza o sindicalizados.
3. Se puede programar cursos de integración para una buena relación laboral.
4. Respetar el horario de trabajo o recompensar las horas extras, sería un tanto complicado redituarlas económicamente, pero si se podría llegar a acuerdos internos, por ejemplo dar permiso a las madres para que asistan a los festivales de sus hijos.
5. Se pueden realizar concursos para cuando exista la posibilidad de ascender de puesto, lo obtenga quien lo merezca, dando así oportunidad a todos los empleados.

7 GLOSARIO

Con el objeto de manejar una terminología común, a continuación se presenta la definición que para efectos de esta guía se da en los términos empleados.

Actos de fiscalización: Cada uno de los medios que tiene la autoridad para determinar el grado de cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los miembros de gobierno.

Administración: Es la Ciencia Social o Tecnología Social y Técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Aduana: Es una oficina pública de constitución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras. Su objetivo es registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas.

Almojarifazgo: Fue un impuesto aduanero que se pagaba por el traslado de mercaderías que ingresaban o salían del reino de España o que transitaban entre los diversos puertos (peninsulares o americanos), equivalente al actual arancel.

Coercitivo: Propio o relacionado con la provocación de miedo o ansiedad, etc.; para de dominar o controlar a uno o varios individuos.

Contribuyente: Persona que paga impuestos al Estado.

Crédito: Es una devolución en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el plazo definido según las condiciones establecidas más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Declaración: Expresión escrita mediante la cual las personas natural o jurídica afirma su situación o estado en relación a los requisitos que les solicita la Administración Pública, la misma que admite prueba en contrario.

Enajenación: Acto jurídico mediante el cual una persona o entidad le confiere el uso o derecho de un bien a otra.

Gestión: Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Impuesto: Contribución de los individuos al mantenimiento del Estado.

Institución: Aquellos organismos que preeminentemente desempeñan una función de interés público, especialmente educativa, cultural y benéfica.

Interventoría: Proceso de supervisión y control que un tercero ejerce sobre un contrato para verificar, exigir y velar por el cumplimiento de lo establecido contractualmente desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero.

ISO-9000: Organización Internacional de Normalización, designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad.

Organización: Sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Órgano desconcentrado: Forma de organización que pertenece a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia. Los órganos desconcentrados no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio, jerárquicamente están subordinados a las dependencias de la administración pública a que pertenecen, y sus facultades son específicas para resolver sobre la materia y ámbito territorial que se determine en cada caso por la ley.

Presupuesto: Cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual.

SAT: Servicio de Administración Tributaria.

Síndicos del contribuyente: Persona que facilita la relación entre las autoridades fiscales y los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones, ofreciéndoles un apoyo en los problemas que pudieran enfrentar al realizar sus trámites, permitiendo con ello salvaguardar sus derechos y garantías.

Tributar: Es el conjunto de obligaciones que deben realizar los ciudadanos sobre sus rentas, propiedades, mercancías p servicios que prestan, en beneficio del Estado, para su sostenimiento y el suministro de servicios, tales como defensa, transportes, comunicaciones, educación, vivienda, etc.

Unilateral: Que afecta solamente a uno de los bandos o partes. Dícese del contrato en que sólo queda obligado uno de los contrayentes, como el mutuo, comodato.

Vinculación: Es la relación de beneficios mutuos entre la institución y su entorno, en los sectores empresariales, educativos, sociales y de medio ambiente, para fortalecer las competencias laborales y profesionales.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto. 2000. Administración de recursos humanos. Colombia. Mc Graw Hill.
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México. 1997
- ISO [2000]: Norma Internacional ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Ginebra, Suiza.
- Teoría General del Derecho Administrativo.- Miguel Acosta Romero, Ed. Porrúa.- pág. 26
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Servicio de Administración Tributaria y su Reglamento
- Principios Generales de Administración Tributaria, Vallado Miguel Fausto Enrique, 1ª. Edición, PAC, México, 1986
- Enrique Arriaga Conchas. "Finanzas públicas de México", Instituto Politécnico Nacional, 1996....
- Mejores Prácticas en la Administración Tributaria.- Alejandro Rodríguez Álvarez.- Fundación
- Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrell O. C. y Hirt Geoffrey, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 121.
- Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

- Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición, de Fonseca Yerena María del Socorro, Pearson Educación, México, 2000, Pág. 4.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. Metodología de la investigación, McGraw-Hill, Madrid, 1999.
- FÉLIX VALLEJOS, A.; ORTÍ MATA M.; AGUDO ARROYO, Y. Métodos y técnicas de investigación social.
- Arturo Pantoja Ayala (2009) Tesis de Maestría: Clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán. U.M.S.N.H.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-el-servicio-presentation-960207>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- http://issuu.com/dr.ppach/docs/clima_organizacional
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dismensiones.pdf
- <http://www.definicion.org/recaudacion-fiscal>
- http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/Recaudacion_Fiscal.pdf
- http://www.sat.gob.mx/civismo_fiscal/contenidos/p_impuestos.html#impuesto3
- <http://www.definicion.org/servicio-de-administracion-tributaria>
- http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/quienes_somos/127_11465.html
- http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/transparencia/51_20648.html

- http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/quienes_somos/138_10012.html
- http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/sitio_aplicaciones/web_civismo07b/pdf/FIT%20Segunda%20edicion_19Jun2007%20.pdf
- <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/jefe>
- <http://www.mailxmail.com/curso-jefe-lider-factores-fundamentales-liderazgo/jefe-lider-definicion>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/jefelider.htm>
- <http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-informacion.html>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm>
- http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm
- <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>
- <http://definicion.de/consideracion/>
- http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- <http://definicion.de/honestidad/>
- <http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/congruente>
- <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>
- <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- <http://definicion.de/motivacion/>

- <http://www.gerencie.com/definicion-de-trabajo-segun-el-codigo-sustantivo-del-trabajo.html>
- <http://www.escuelasindical.org/blog/wp-content/uploads/remuneraciones1.pdf>
- <http://definicion.de/respeto/>
- <http://www.definicionabc.com/general/orgullo.php>
- <http://www.definicionabc.com/general/lealtad.php>
- <http://www.definicionabc.com/social/companerismo.php>
- <http://www.aulafacil.com/pronosticos-investigacion/curso/Lecc-5.htm>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>