



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE ÁREA DE GRADO DE GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS**

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA
COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO
NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y
TRIBUTARIA (SENIAT), MATURÍN ESTADO MONAGAS**

Asesor:
Msc. Isabel Cabello

Autores:
Br. Granado, Alfredimar
C.I: 25265277
Br. Romero, Antonio
C.I: 20648589

Trabajo de Grado, modalidad Áreas de grado, presentado como requisito
para optar al título de licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, Agosto 2023

ACTA DE APROBACIÓN

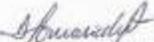
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN - MONAGAS

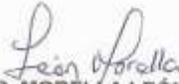


PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA
COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO
NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA
(SENIAT), MATURÍN ESTADO MONAGAS

APROBADO POR:


MSC. ISABEL CABELLO
ASESOR


MSC. ADRIANA TOMASICCHO
JURADO PRINCIPAL


ING. MORELLA LEÓN
JURADO PRINCIPAL

AGOSTO 2023



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-GRH-2023

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO

ÁREA: DE RECURSOS HUMANOS

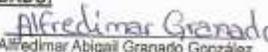
ACTA N° 300

PERIODO ACADÉMICO: II 2022	COHORTE: sección 01
----------------------------	---------------------

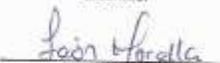
CÓDIGO	SEMINARIOS	CALIFICACIÓN	PROFESOR
681-5204	INTEGRACIÓN Y GERENCIA	APROBADO	ADRIANA TOMASICCHIO
681-5104	GENERACIÓN DE PROYECTOS FACTIBLES	APROBADO	MORELLA LEÓN
681-5194	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	APROBADO	ISABEL CABELLO

En Maturín, siendo las **08:00** (am) del día **08 de Agosto del 2023** reunidos en la Aula CISCO del Centro de estudio de Postgrado, Campus: **JUANICO** del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: **ISABEL CABELLO** (Asesor Académico), **ADRIANA TOMASICCHIO** (Jurado), **MORELLA LEÓN** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de **Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de Investigación titulada: **"PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS EQUIPO DE TRABAJO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA (SENIAT), MATURÍN ESTADO MONAGAS"**. Por el (la) Bachiller: **GRANADO GONZÁLEZ, ALFREDIMAR ABIGAIL, C.J 25.265.277**. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como:

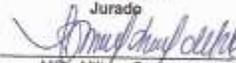
APROBADO.


Alfredimar Granado González
C.I.: 25.265.277
Bachiller


MSc. Isabel Cabello
C.I.: 19.984.598
Asesor Académico


Ing. Morella León
C.I.: 13.552.525
Jurado


MSc. Adriana Tomasicchio
C.I.: 16.973.658
Jurado


MSc. Miliza Cuzaspe
C.I.: 13.556.429
Coordinadora de áreas de grado
Sub-Comisión de Trabajo de Grado


MSc. Joaquina Magjinez
C.I.: 12.539.855
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2008 de fecha 11/06/2009 y Artículo 53 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guarinos, Maturín Estado Monagas, Apartado Postal N° 6201,
Teléfono 0291-3004010. <http://www.monagas.udo.edu.ve/>



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-GRH-2023

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO

ÁREA: DE RECURSOS HUMANOS

ACTA N° 301

PERIODO ACADÉMICO: II 2022		COHORTE: sección 01	
CÓDIGO	SEMINARIOS	CALIFICACIÓN	PROFESOR
881-5104	INTEGRACIÓN Y GERENCIA	APROBADO	ADRIANA TOMASICCHIO
881-5104	GENERACIÓN DE PROYECTOS FACTIBLES	APROBADO	MORELLA LEÓN
881-5194	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	APROBADO	ISABEL CABELLO

En Maturín, siendo las 08:00 (am) del día 08 de Agosto del 2023 reunidos en la Aula CISCO del Centro de estudio de Postgrado, Campus: JUANICO del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: ISABEL CABELLO (Asesor Académico), ADRIANA TOMASICCHIO (Jurado), MORELLA LEÓN (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de Investigación titulada: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS EQUIPO DE TRABAJO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA (SENIAT) MATURÍN ESTADO MONAGAS", Por el (ta) Bachiller: ROMERO GONZÁLEZ, ANTONIO JOSÉ C.I.20.648.589. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como: APROBADO.

Antonio José Romero González
C.I. 20.648.589
Bachiller

MSc. Adriana Tomasicchio
C.I. 18.373.858
Asesor Académico

Ing. Morella León
C.I. 13.552.525
Jurado

MSc. Isabel Cabello
C.I. 18.373.858
Jurado

MSc. Milagra Caraspe
C.I. 18.655.029
Coordinadora de áreas de grado
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

MSc. Joaquina Martínez
C.I. 12.539.855
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 93 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guayibes, Maturín Estado Monagas Apartado Postal N° 6201.
Teléfono 0291-3094010 <http://www.monagas.info.edu.ve/>

AGRADECIMIENTOS

Ya hemos alcanzado lo que por mucho tiempo y esfuerzo fue anhelo para nosotros, es el fin de una de las muchas metas y el principio de muchas más llenas de esperanza, sueños y deseos de superación.

Por esta razón queremos extender nuestro profundo agradecimiento principalmente a DIOS por darnos la oportunidad de estar en este mundo, por ser guía en cada uno de nuestros pasos llevándonos siempre por el camino del bien y por habernos dado sabiduría, fortalezas y voluntad para seguir adelante sin dejarnos caer.

A la universidad de oriente núcleo Monagas, por haber sido nuestra casa de estudio, y permitir formarnos en ella, darnos el honor de pertenecer a la “CASA MÁS ALTA”

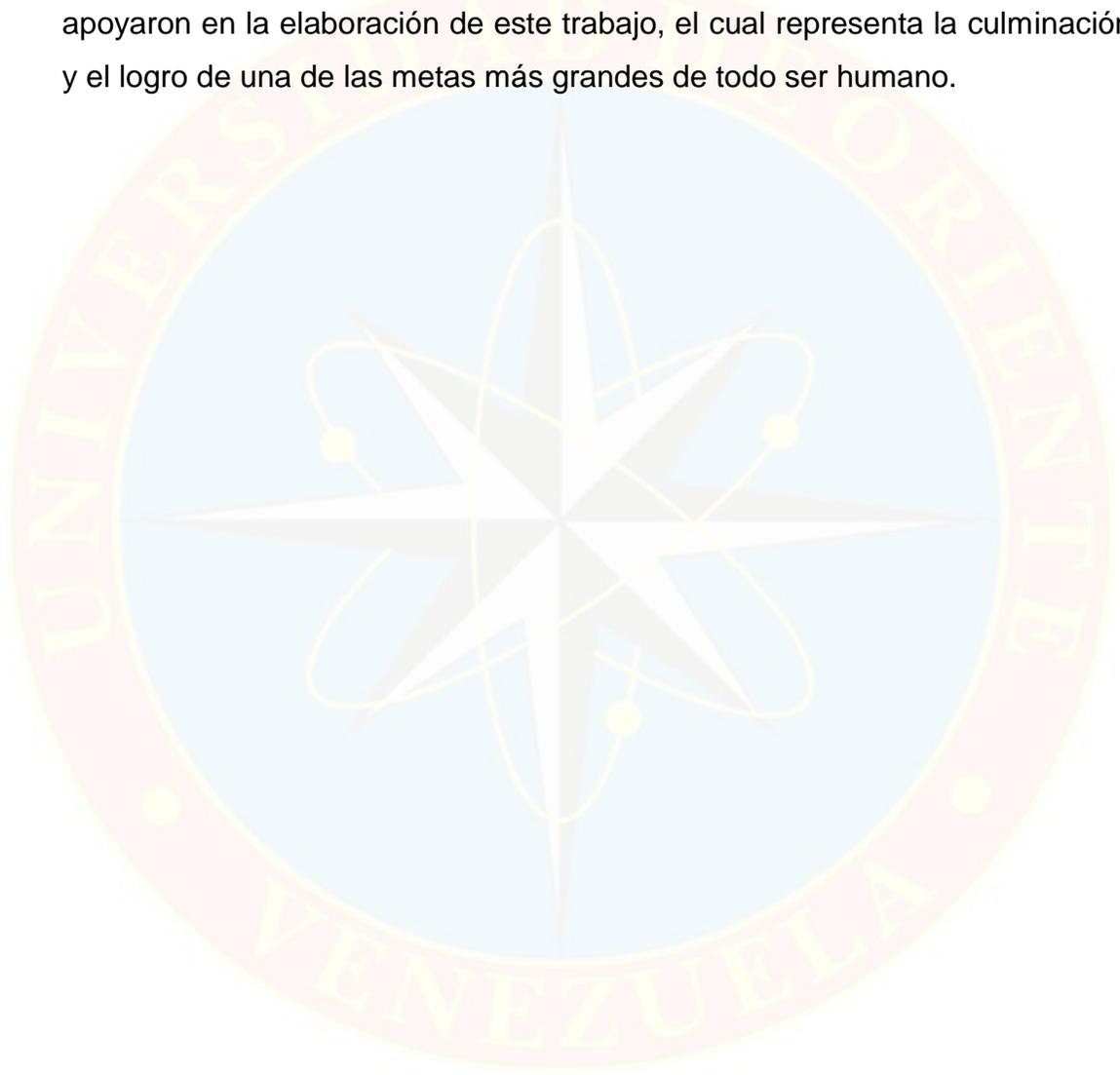
Agradecemos también al departamento de Gerencia de Recursos Humanos sobre todo a la profesora Joanna Martínez jefa de departamento por brindarnos su ayuda en todo momento. Y a su predecesora la profesora Carmen Córdova.

Gracias a nuestra tutora Isabel Cabello por dedicarnos su tiempo y sus conocimientos, sobre todo su apoyo para seguir adelante durante el proceso, así como también los profesores que fueron parte de nuestra formación académica.

Gracias al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) que nos dio el privilegio y la oportunidad de elaborar el

trabajo de grado en sus instalaciones y por cada una de las facilidades otorgadas, sobre todo al señor Ricardo Valdivieso Jefe del sector.

A todas aquellas personas que de alguna manera nos ayudaron y apoyaron en la elaboración de este trabajo, el cual representa la culminación y el logro de una de las metas más grandes de todo ser humano.



DEDICATORIAS

El conocimiento consiste en comprender cuál es el siguiente paso, y en poder llevarlo a cabo. es por eso que le dedico este trabajo primeramente a **DIOS** por darme la sabiduría para lograr una de mis metas más deseadas, a mis padres **Zoraitza González y Gustavo Granado**, por haberme dado el privilegio de traerme a este mundo y formar parte de sus vidas, a mis abuelos maternos y paternos por siempre ayudarme y hacerme mejorar cada día como persona, en especial a ti abuelo **Argenis** que aunque ya no estés físicamente siempre vivirás en mi corazón y dentro de mis mejores recuerdos, a todos mis tíos y tías por su apoyo incondicional, especialmente a mi tío **Argenis** se que desde el cielo sigues guiándome. A mis hermanos, por ser parte importante de mi vida. Y sobre todo a todas aquellas personas que de alguna u otra manera formaron parte de este logro, a todos mil ¡Gracias!

Granado González, Alfredimar Abigail.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis modalidad área de grado va dedicada, primeramente a Dios y a mi madre **Ana del Valle González**, que aunque no esté conmigo físicamente siempre la tengo presente y estaría muy orgullosa al verme realizado como profesional, tu bendición sigue protegiéndome y llevándome cada día más lejos. A mis compañeros de lucha del **Movimiento estudiantil 4 de febrero**, para mí es un honor poder dedicárselo a ustedes quienes sin esperar nada a cambio siempre me apoyaron, a todas las profesoras que siempre con cariño y respeto dedicaron su tiempo para compartirme sus conocimientos y guiarme, sobre todo a mi tutora **Isabel Cabello**, por siempre orientarme con mis actividades, así como también a todas esas personas que forman parte de mi vida personal y académica, hicieron que todo esto fuese más fácil. ¡Todo esto es Gracias a ustedes!

Romero González, Antonio José

INDICE

AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIAS.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
INDICE.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
ETAPA I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4 DELIMITACIÓN	7
1.5 METODOLOGÍA.....	8
1.5.1 Tipo de investigación.....	8
1.5.2 Nivel de investigación.....	8
1.5.3 Población objeto de estudio	9
1.5.4 Técnica de recolección de datos	10
1.5.5 Técnicas de análisis de datos	11
1.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	12
1.6.1 Ubicación	12
1.6.2 Reseña histórica	12
1.6.3 Misión.....	13
1.6.4 Visión	13
1.6.5 Organigrama institucional.....	14
ETAPA II.....	15
MARCO TEORICO	15
2.1 CONCEPTOS DE EQUIPOS DE TRABAJO	15
2.2 EQUIPOS DE TRABAJO VS GRUPOS DE TRABAJO	16
2.3 FUNCIONES DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	17
2.4 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	20
2.5 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO	24
2.5.1 Equipos de trabajo para resolver problemas.....	24
2.5.2 Equipos de trabajo autodirigidos	24
2.5.3 Equipos de trabajo transfuncionales	25
2.5.4 Equipos de trabajo virtuales	25

2.5.5 Equipos de liderazgo.....	26
2.5.6 Equipos de alto desempeño.....	26
2.5.7 Equipos agentes de cambio.....	27
2.6 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	30
2.7 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO.....	33
2.8 PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	37
2.9 FACTORES VITALES PARA EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	40
2.10 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	42
ETAPA III.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
3.1 CONCLUSIONES.....	46
3.2 RECOMENDACIONES.....	48
3.3 PROPUESTA.....	49
3.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	49
3.3.2 Objetivos específicos de la propuesta.....	49
3.3.3 Justificación de la propuesta.....	50
3.3.4 Premisas del proceso de implementación.....	50
3.4 PLAN DE ACCIÓN.....	52
3.5 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	54
ANEXOS.....	55
HOJAS DE METADATOS.....	61

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1	18
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE SI SE CONSIDERA ESTAR LABORANDO DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE.....	18
CUADRO N°2	19
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SEGÚN LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS FUNCIONES QUE LLEVAN A CABO LOS EQUIPOS DE TRABAJO DENTRO DE SU ÁREA.	19
CUADRO N°3	22
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES QUE ESTAN PRESENTE EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	22
CUADRO N°4	28
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LOS TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO PRESENTES EN LA INSTITUCIÓN..	28
CUADRO N°5	29
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINION DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS ACCIONES PRESENTES EN SU ÁREA DE TRABAJO.....	29
CUADRO N°6	31
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS PRESENTES EN SU ÁREA LABORAL.	31
CUADRO N°7	34
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS RELACIONADO A LAS ACTITUDES Y PERSONALIDADES DE SUS COMPAÑEROS.	34
CUADRO N°8	36
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN LAS COMPETENCIAS QUE POSEE EL GERENTE DEL ÁREA DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	36
CUADRO N°9	39
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS RELACIONADO A LA EXISTENCIAS LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	39

CUADRO N°10	44
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE SI ESTARÍA DE ACUERDO LOS EMPLEADOS A IMPLEMENTAR EQUIPOS DE TRABAJO EN SU ÁREA LABORAL.....	44





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE ÁREA DE GRADO DE GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA
COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO
NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y
TRIBUTARIA (SENIAT), MATURÍN ESTADO MONAGAS**

Autores:

Br. Granado, Alfredimar C.I:25265277
Br. Romero, Antonio C.I: 20648589

Tutor:

MSC. Isabel Cabello
Fecha: Agosto 2023

RESUMEN

El impacto que produce los equipos de trabajo es tan importante para las empresas, ya que permite que cada miembro comparta sus conocimientos y habilidades, lo que puede resultar más innovador al fomentar la comunicación y la colaboración entre los miembros, lo que consigue mejorar el ambiente de trabajo. En general, trabajar en equipo puede ser una experiencia muy positiva y beneficiosa para todos los involucrados logrando un objetivo de manera eficiente. Por tal motivo la presente investigación tiene como objetivo general Proponer un plan de acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) Maturín, estado Monagas, para el cumplimiento de dicho objetivo se plantea los siguientes objetivos específicos: Describir la situación actual de acuerdo a los equipos de trabajo en el personal de asistencia al contribuyente en el SENIAT, Caracterizar el estilo de equipos enfocados a la atención al cliente, Identificar el proceso para la implementación de equipos de trabajo para la atención al cliente, Desarrollar un plan de acción de equipo de trabajo dirigido al personal de asistencia al contribuyente del SENIAT, Se enmarca en una investigación de campo de carácter descriptivo. La información fue recabada mediante revisión documental, cuestionario y observación no participante. Con una población de 14 personas que integran la coordinación de asistencia al contribuyente.

Palabras Claves: Equipos De Trabajo, Grupos De Trabajo, Asistencia Al Contribuyente, Plan De Acción.

INTRODUCCIÓN

Los equipos de trabajo se definen como un proceso en el cual los diferentes empleados de un área comparten experiencias, conocimientos y habilidades para mejorar el requerimiento permitiendo utilizar mejor los talentos, y experiencias de los empleados. Teniendo como función principal trabajar para alcanzar los objetivos en común y específico, conduciendo a la responsabilidad individual y mutua.

Siempre reforzando la capacidad de desempeño en las personas y de los procesos. El desempeño individual que se desarrolla dentro de un equipo de trabajo afecta en forma positiva el desempeño del equipo, ya que los logros personales y colectivos van en conjuntos.

Actualmente los equipos de trabajo son utilizados por las organizaciones para motivar a sus trabajadores y aprovechar al máximo las destrezas que posean los empleados y de esta manera asignar las tareas y labores de modo que conozcan cuales son los beneficios de estar dentro de un equipo de trabajo y a su vez lograr la optimización de tiempo y productividad.

Hoy en día para las empresas en Venezuela es esencial que todos plasmen sus aportes para que los esfuerzos de los miembros se potencien, y disminuya el tiempo de acción de las actividades y aumente la eficacia de los resultados, esta es la forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas y no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera retener el talento y fomentar un clima laboral deseable.

Es por ello que es importante que se realice un estudio basado en la creación de un “plan de acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), sede Maturín”. Que está constituido por 3 etapas estructuradas de la siguiente manera:

ETAPA I: EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES: Se establece el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, y la metodología: que consiste en presentar la modalidad de la investigación, la cual es de campo, el tipo de investigación es descriptiva, la población objeto de estudio y las técnicas e instrumento de recolección de datos, y la identificación institucional.

ETAPA II: MARCO TEORICO: Contiene toda la información que sustenta la investigación, para dar respuesta a las inquietudes planteadas y los datos obtenidos representados en cuadros, y su respectivo análisis.

ETAPA III: CONCLUSION Y RECOMENDACIONES: Se exponen las conclusiones obtenidas en la investigación realizada, en función de los objetivos trazados, así como las recomendaciones del tema de estudio.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se conoce que el servicio público o lo que se denomina atención al cliente enfrenta deficiencia en la calidad del servicio, esta situación es una problemática a nivel mundial que afecta la sociedad en gran manera, hoy en día la globalización trae consigo un cúmulo de exigencias que convierte a los ciudadanos y a los clientes en un factor externo demandante ante un servicio.

Venezuela no se escapa de esta realidad ya que es inevitable saber el deterioro que ha tenido en estos últimos años los servicios en el país, las razones pueden ser varias como la situación socioeconómica, la pandemia, la cultura, la falta de conocimiento y preparación en el tema, entre otros.

En la gerencia de recursos humanos existen planes para enfrentar este tipo de problemática que emana en nuestra sociedad, debido que en muchas organizaciones no se pueden incentivar a los trabajadores de manera monetaria, es por ello que se podrían establecer o implementar una serie de métodos para remunerar el esfuerzo de los trabajadores como lo podrían ser, mejorar calidad de vida laboral, otras formas de trabajos, mayor flexibilidad, reconocimientos, mejorando así las formas de equipos para lograr los objetivos planteados y promover la excelencia en la atención al cliente.

Son muchas las empresas e instituciones que no concientizan la importancia del servicio al cliente y esto definitivamente podría ser la causa

más relevante que trae como consecuencias un mal servicio, y difícilmente el cliente puede quedar satisfecho y cubrir sus expectativas y necesidades.

Según Humberto Serna (2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. (p.29.)

Aunque el servicio al cliente desempeña un papel esencial en las empresas, a menudo se pasa por alto o se da por sentado generando el mal servicio. Por lo tanto, Disponer de las herramientas adecuadas para mejorar la calidad del servicio puede marcar la diferencia en la capacidad de los trabajadores de atención al cliente y qué mejor herramienta que el trabajo en equipo, para fortalecer la calidad del servicio facilitando que el personal de contacto con el público esté capacitado para asumir sus funciones con excelencia y se responsabilice de los resultados con total éxito.

Para Luis Arturo Rivas Tovar (2010) “El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”. (p.3.)

Ahora bien, en el estado Monagas, específicamente en la coordinación de asistencia al contribuyente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) sede en Maturín, labora un personal profesional para cumplir con la misión que tienen asignada es necesario optimizar la atención para conservar la calidad en el servicio, desarrollar un plan de acción para la permanencia de equipos, ya que realizarán una actividad en conjunto con altos estándares de servicio de

acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes en este caso también llamados contribuyentes.

En función de la realidad del objeto de estudio, se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es la realidad del servicio de asistencia al contribuyente actualmente en la institución?
2. ¿Cómo se vincula la atención al cliente con el trabajo en equipo?
3. ¿La institución pone en práctica el trabajo en equipo?
4. ¿La institución cuenta con algún plan para mejorar el servicio de asistencia al contribuyente?
5. ¿Conocen los procesos para desarrollar equipos?

De lo antes expuesto nace la presente investigación, la propuesta de un plan de acción que permitan mejorar la calidad del servicio del personal adscrito a la coordinación de asistencia al contribuyente, del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) con la finalidad de exaltar los niveles de satisfacción tanto para el trabajador como para el cliente.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)

1.2.2 Objetivos específicos

1. Describir la situación actual de acuerdo a los equipos de trabajo en el personal de asistencia al contribuyente en el SENIAT.
2. Caracterizar el estilo de equipos enfocados a la atención al cliente.
3. Identificar el proceso para la implementación de equipos de trabajo para la atención al cliente.
4. Desarrollar un plan de acción de equipo de trabajo dirigido al personal de asistencia al contribuyente del SENIAT.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Toda organización busca alcanzar su mayor potencial, por lo cual el presente trabajo de investigación se orientara en el conocimiento del trabajo en equipo y la mejora de calidad del servicio, en este caso puntual en la atención al cliente, lo cual son temas importantes para el desarrollo de una organización, creando habilidades de índole personal y profesional fundamentales para la institución ya que, aporta múltiples beneficios para los diferentes actores, el personal, el cliente y la institución en general. Es necesario que los miembros del equipo se conozcan y establezcan buenas relaciones personales para realizar las actividades grupales. De esta manera, la confianza entre los trabajadores aumentará y se obtendrán buenos resultados laborales.

En este sentido, el estudio considera relevante el desarrollo y aplicación de un plan de acción ajustada para tener un buen desempeño con fundamentos y con buena visión de satisfacción de los clientes y los empleados. El trabajo en equipo como tal, refleja un buen servicio de calidad, haciendo énfasis en por qué es importante en el marco de la situación en el

país. Por tal motivo es necesario conocer las condiciones actuales presentes en el sitio de trabajo a estudiar, para garantizar de manera eficaz dicho plan, es decir acorde a su realidad.

Por tal razón, la propuesta de diseñar un plan de acción para mejorar los equipos y la calidad del servicio del personal que labora en la coordinación de asistencia al contribuyente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), en el estado Monagas; buscará determinar cuáles son las debilidades y fortalezas en torno al trabajo en equipos, con el propósito de impulsar las estrategias para detectar las debilidades y convertirlas en fortalezas y lograr el mejoramiento de la actividad laboral, que permitirá un desempeño excelente de sus trabajadores; lo que conducirá a:

- ✓ Plantear la conformación de equipos de trabajo de acuerdo a las principales funciones del área en estudio.
- ✓ Permitir que los trabajadores alcancen sus metas y se sientan satisfechos al realizarlo.
- ✓ Mejorar el proceso de calidad del servicio al cliente.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo.
- ✓ Aprovechar la participación al máximo para beneficio de la empresa.
- ✓ facilitar el cumplimiento de objetivos, incrementando la motivación y la creatividad, y favoreciendo las habilidades sociales de cada uno.
- ✓ Servirá de guía para futuras investigaciones relacionadas con el tema

1.4 DELIMITACIÓN

Esta investigación consistirá en proponer un plan de acción para el trabajo en equipos dirigido al servicio del personal adscrito a la coordinación de asistencia al contribuyente del Servicio Nacional Integrado de

Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) sede Maturín estado Monagas.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de campo, Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), la investigación de campo, es aquella que se refiere a:

Análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques conocidos o en desarrollo (p.14).

Es por ello que la investigación se realizó de campo; la cual permitió la recolección de datos tales como características, calidad, entorno, estrategias, procedimientos e instrumentos, de manera directa en el sitio seleccionado donde se desarrolló el estudio.

El presente estudio servirá de fuente de información para los investigadores, lo cual facilitará la obtención de datos de manera directa de la realidad en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) sede Maturín estado Monagas.

1.5.2 Nivel de investigación

La investigación se realizó de manera descriptiva y estuvo dirigida a la búsqueda de información de forma detallada de la situación actual de la

institución; y en relación con los equipos de trabajo presentes en la misma. Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2006) señalan que una investigación descriptiva consiste en “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p.92).

Los resultados descriptivos buscan conocer de manera clara y precisa los aspectos fundamentales de un fenómeno o situación, las características, los procesos, los objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis los cuales son parte del estudio de los investigadores.

1.5.3 Población objeto de estudio

La población se refiere al conjunto de elementos de los cuales procuramos investigar y conocer sus características, o una de ellas. Según Tamayo y Tamayo, (1997), la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio, estuvo conformada por 14 empleados, que laboran en el servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) sede Maturín estado Monagas.

1.5.4 Técnica de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas maneras o formas de obtener información. En esta investigación se emplearon técnicas e instrumentos de, observación directa no participante, cuestionario, revisión documental e internet Según Arias (2016), refiere que *“las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”* (p.53). Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerían, las técnicas que se utilizaron fueron:

Observación no participante.

Según Lidia Díaz Sanjuán *“es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado”* (p.8).

Cuestionario.

Se diseñó un cuestionario como instrumento de gran utilidad para la obtención de datos sin necesidad de estar presente. Por otra parte, este trabajo exigió acudir a fuentes de información básicas, cuyo contenido fue oportuno y pertinente para la realización de la investigación.

Es necesario señalar que el cuestionario estuvo estructurado con preguntas de respuesta dicotómicas cerradas de selección simple, múltiples y algunas abiertas donde el cuestionario tuvo mayor libertad de respuesta. Hernández, alemán y baptista (2006) señalan *“Tal vez el instrumento más utilizado para la recolección de datos es el cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”* (p.310).

Revisión documental.

Esta es una de las técnicas más empleadas en una investigación, por el cual se realiza una evaluación de una gran cantidad de material teórico que facilita la comprensión del objeto de estudio y ayuda a la elaboración de conclusiones tempranas y certeras. La revisión documental es definida por Tamayo y Tamayo (2000) como: “La que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y /o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información.” (p.130)

Fue necesaria la revisión de los documentos relacionados directamente con el tema; así como también, fueron realizadas consultas por internet.

1.5.5 Técnicas de análisis de datos

Una vez recolectada la información, fue preciso seguir una serie de pasos a fin de organizar e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Estas actividades están previamente planificadas con los propósitos de ser aplicadas en la población objeto de estudio.

El análisis de la investigación es muy importante porque permite evaluar la actividad de campo y la eficacia de la guía en general, y con la ayuda de la implementación de las estrategias se hará el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.

La información obtenida mediante el cuestionario, como instrumento de guía, se proceso por medio de la estadística descriptiva, definida por

Hernández (1998) “como la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” (p.343).

1.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) es el órgano de ejecución de la administración tributaria nacional de Venezuela.

1.6.1 Ubicación

Calle principal de brisas del aeropuerto con avenida Rómulo Gallegos, diagonal a la redoma de la floresta.

1.6.2 Reseña histórica

Fue creado el 10 de agosto de 1994 durante el segundo gobierno de Rafael Caldera con la fusión de Aduanas de Venezuela Servicio Autónomo (AVSA) creado el 21 de mayo de 1993 y el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT) creado el 10 de agosto de 1994. En agosto de 2017, vigésimo tercer aniversario del ente gubernamental, contaba con más de trece mil funcionarios en nómina.

Con el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) se inician cambios fiscales venezolano. El gobierno de Hugo Chávez, se planteó quebrar la evasión fiscal de carácter y generar una cultura tributaria, basado en el pago voluntario de las obligaciones.

En su gobierno se modernizaron las aduanas venezolanas, con sistemas modernos de gestión aduanal, como el SIDUNEA y se invirtió en la infraestructura de sus instalaciones. Se desarrollaron sistemas en línea que permitieron al contribuyente venezolano, declarar y pagar sus impuestos, así como otras gestiones con el SENIAT. El SENIAT, ha hecho crecer la participación tributaria en el PIB venezolano, al punto que, en el año 2007, los tributos pasaron de 4% de participación al PIB a casi 15%, con niveles récord de recaudación.

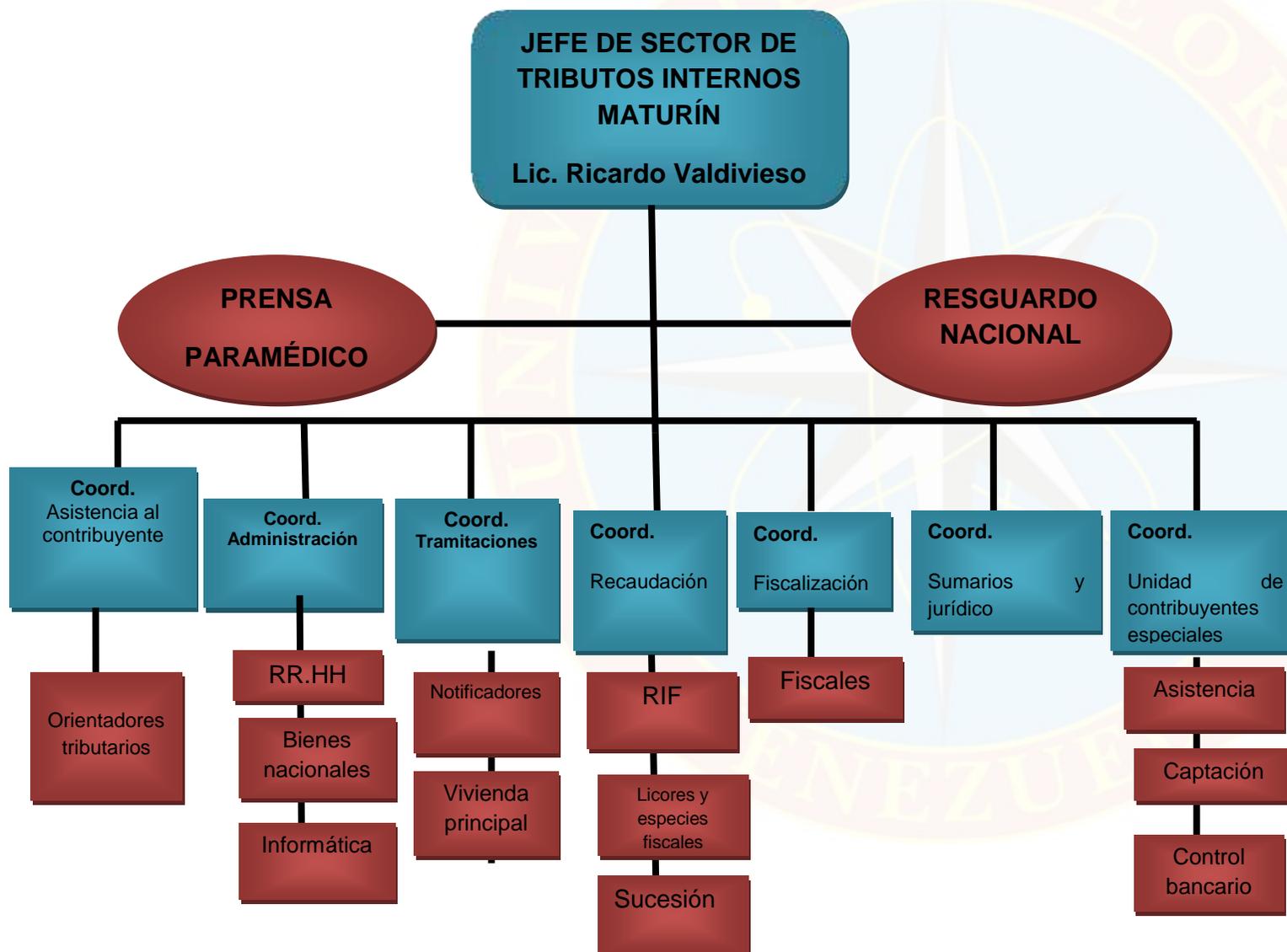
1.6.3 Misión

Está centrada en divulgar políticas educativas, culturales y comunicacionales que contribuyan a desarrollar y a consolidar tanto en el aula como en la población la función social que genera el pago de los tributos, en la satisfacción de las necesidades de la colectividad.

1.6.4 Visión

Ser una referencia obligada en la formación integral de los niños, jóvenes y adultos, en materia aduanera y tributaria que propicie el ejercicio de una ciudadanía activa, responsable y comprometida en el desarrollo de esta materia.

1.6.5 Organigrama institucional



ETAPA II

MARCO TEORICO

En esta etapa se desarrollaron cada uno de los objetivos específicos, permitiendo el logro de la investigación.

DESCRIBIR LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACUERDO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PERSONAL DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE EN EL SENIAT.

En el desarrollo de este objetivo específico se dan a conocer los conceptos, funciones, principios y los diferentes tipos de equipos de trabajo con la finalidad de cotejar la realidad de la institución con las teorías que fundamentan esta investigación:

2.1 CONCEPTOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Son muchas las definiciones sobre los equipos de trabajo; en este contexto; es evidente que son un medio para involucrar a la gente en la administración de una empresa más efectivamente, esto como una visión del futuro que enfocara al cien por ciento de la organización en servir a sus clientes de la forma más efectiva posible. Los equipos deben verse como una forma de trabajo permanente de la organización, no como una respuesta temporal a la crisis de negocios o a los problemas de calidad.

Robbins, (2000), plantea que un grupo se define como dos o más personas, que interactúan y que son independientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Cabe destacar que sus miembros se

enfocan en su individualidad. “Un equipo de trabajo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. (p.6)

Coincide con esta idea Díaz de Santo “ed.” al señalar que: el trabajo en equipo permite utilizar mejor los talentos, conocimientos y experiencias del personal, lo que mejora los niveles de productividad, eficacia y eficiencia de la empresa, al mismo tiempo que crea un entorno en el que sus integrantes encuentran muchos caminos para mejorar como personas y empleados (p.13/14)

La OMS, en particular, ha definido al trabajo en equipo en una forma de trabajo donde todos son responsables de las metas u objetivos de la organización, porque los esfuerzos de cada uno de los integrantes se potencian, aumentando la eficacia de sus resultados. Cada persona contribuye con sus opiniones y habilidades, armonizándolas para alcanzar los objetivos. El equipo de trabajo se ha transformado en una de las figuras más valiosas para lograr el éxito en cualquier proyecto que se quiera emprender.

2.2 EQUIPOS DE TRABAJO VS GRUPOS DE TRABAJO

Diferenciar equipos y grupos de trabajo nos permite comprender las formas de trabajar colectivamente, un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayudan a cada uno de sus miembros a realizar el objetivo de sus responsabilidades, mientras que un equipo de trabajo genera una unión

positiva del grupo de trabajo, a través del esfuerzo coordinado dando como resultado un nivel de rendimiento superior a los aportes individuales.

Las organizaciones recurren a los equipos de trabajo para aprovechar los talentos de los empleados, reestructurándose con más eficacia y eficiencia.

En este sentido Robbins & Coulter, (2005), define que “un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos”. (p.370)

El equipo de trabajo ha tenido un impacto mayor, debido a su importancia, los beneficios que se ven reflejados cuando un conjunto de personas lucha para conseguir los objetivos fijados, compartiendo responsabilidad y obteniendo un beneficio que es simétrico para todos los integrantes.

2.3 FUNCIONES DE EQUIPOS DE TRABAJO

Jennifer M. Howard y Lawrence M. Miller (1994), describen las funciones de los equipos de trabajo como;

- Definir y cumplir los requisitos del cliente: Los equipos se comunican con sus clientes para tener la seguridad de que se comprende lo que consideran un desempeño superior.
- Estudiar y mejorar el proceso de trabajo: Es responsable de su propio proceso de trabajo, define el proceso, lo analiza y mejora.
- Elaborar registros y fijar metas: Los equipos se sienten satisfecho al enterarse de cuál es su desempeño, una vez el equipo haya escuchado a sus clientes y estudiado su proceso de trabajo, tendrá poca dificultad

en identificar las medidas para su desempeño y en fijar las metas adecuadas

- Resolver problemas: El mejoramiento continuara siempre que le equipo identifique las oportunidades para mejorar y desarrollen planes de acción.
- Desarrollar e implantar planes de acción: Los equipos son responsable de su trabajo y pueden tomar decisiones para mejorar su proceso. No solo hacen propuestas para que otros las apruebe. Es a partir de la implementación de de sus ideas que los equipos obtienen mayor conocimiento, esto se traduce a un nivel más alto de desempeño y esfuerzo mayor para mejorar. (p24)

CUADRO N°1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE SI SE CONSIDERA
ESTAR LABORANDO DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA
COORDINACIÓN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Si	14	100%	0	0,00%	0	0,00%	14
No	0	0,00%	0	0,00%	14	100%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

La totalidad de los empleados a través del cuestionario aplicado en la institución expresaron que se encuentran laborando dentro de un equipo de trabajo. Los empleados se enfocaron en su experiencia personales para lograr visualizar el escenario en el que se encuentran, para las instituciones trabajar en equipo representa un logro y la unión de fuerzas por un resultado común, con el equipo de trabajo se tiene un camino indiscutible para el éxito.

En vista de esto y por tal motivo, la importancia del trabajo en equipo en esta institución es la manera que tiene el trabajador de optimizar su productividad en el trabajo. Se considera que los miembros de las institución que trabajan en equipo cuentan con un gran sentido de pertenencia y de vocación hacia su trabajo.

En este caso, los empleados indicaron que se encuentran laborando dentro de un equipo de trabajo pero la realidad quizás sea otra, al no tener clara la diferencia que existe entre grupos de trabajo y equipos de trabajo, el grupo de trabajo se trata de empleado con responsabilidades individuales, mientras que en el equipo de trabajo la responsabilidad es compartida y se trabaja con estrecha contribución de todos, si bien pueden ser similares, existen diferencias entre los conceptos.

CUADRO N°2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SEGÚN LA OPINIÓN DE
LOS EMPLEADOS SOBRE LAS FUNCIONES QUE LLEVAN A CABO LOS
EQUIPOS DE TRABAJO DENTRO DE SU ÁREA.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Los equipos definen los requisitos de su trabajo para satisfacer a los clientes	0	0,00%	12	85,71%	2	14,58%	14
Los equipos estudian y mejoran su proceso de trabajo	0	0,00%	13	92,85%	1	7,15%	14
Los equipos elaboran registro de su desempeño	0	0,00%	3	21,43%	11	78,57%	14
Los equipos resuelven problemas	0	0,00%	6	42,85%	8	57,15%	14
Los equipos desarrollan e implementan planes de acción	0	0,00%	4	28,58%	10	71,42%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

Del cuadro puede apreciarse que el (92,85%) del personal está enfocado principalmente en estudiar y mejorar los procesos de trabajo a

veces, esto indica que de las demás funciones no están siendo desarrolladas. De las funciones que necesitan atención prioritaria se encuentra, definir los requisitos de su trabajo para satisfacer a los clientes con un (85,71%), siendo este de suma importancia para que el cliente se sienta en un clima de confianza, seguido de que no se definen un registro de desempeño trayendo como consecuencia que la insatisfacción del equipo con un (78,57%). Los equipos de esta institución no cuentan con un plan de acción que ayude a establecer metas de forma que está aprovechen al máximo los esfuerzos de sus miembros, tampoco están preparados para resolver problemas, evidenciado en el cuadro con (71,42%) y (57,15%) respectivamente.

En este caso estudiar y mejorar las principales funciones de trabajo influyen en la eficiencia y eficacia del desempeño del trabajador, ya que incrementa el rendimiento, es decir, aumenta la satisfacción tanto del empleado como la de los clientes. Es necesario que los equipos de trabajo cumplan con todas las funciones de igual manera para que haya un orden y este permita lograr de modo controlado una mejor manera de realizar las actividades que se deben ejecutar para obtener los resultados deseados y la calidad del servicio en general, en este caso atención al cliente o también llamando en la institución como asistencia al contribuyente.

2.4 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Toda organización se base en una serie de principios para desarrollar su visión clara de lo que se debe de cumplir. Según Jennifer Howard y Lawrence Miller (1994);

- Involucramiento total: La cultura de una organización es la suma de los hábitos de sus integrantes. Esto incluye como se toma las decisiones, como se viste el personal, como se comunica, como se resuelven los conflictos, etc.
- Orientación al cliente: El compromiso con el cliente es más efectivo al crear alta calidad que al cumplir con reglas y procedimientos, cada integrante de un equipo debe saber a dónde va su trabajo y porque es importante para el cliente.
- Diversidad: Las diferencias en pensamiento y opinión agregan un valor al producto final, este proceso de asimilación es cada vez más difícil ya que la fuerza de trabajo se vuelve más diversa para maximizar la creatividad, para resolver problemas complejos y lograr la participación total, las diferencias culturales necesitaran ser exploradas por los equipos.
- Intercambio de información: Mas información y conocimientos produce mayor participación y mejor calidad.
- Llevar registros: Los registros del desempeño conducen a niveles más altos de motivación, la gente está motivada por retroalimentación. Cuando no se sabe cómo va el desempeño, no hay razón para mejorar
- Escuchar: Escuchar a los demás puede ser una forma de mostrar respeto, una organización basada en equipos valora las ideas de todos sus empleados como paso fundamental en mostrar cuanto valor tienen las sugerencias o ideas.
- Mejora continua: Buscar constantemente mejores formas de servir al cliente y de administrar debe convertirse en una forma de vida.
- Pertenencia a un equipo: Las personas se sienten seguras y crecen al ser miembro de un grupo que los sabe valorar, es importante ver el horizonte del trabajo, como agregan valor al panorama total y como afecta al de otras personas.

- Valor agregado: Siempre hay necesidades del cliente que no se están cumpliendo y nuevas ideas que no se están desarrollando. Si los empleados no están haciendo su trabajo que cumplan con las necesidades del cliente, deberían estar ayudando a quien si lo haga.
- Reconocimiento: Las personas se desempeñan a niveles más altos de excelencia cuando se le da el reconocimiento adecuado, todo miembro de equipo tiene la responsabilidad de otorgar reconocimiento a los demás. (p.26)

CUADRO N°3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS EMPLEADOS ACERCA DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES
QUE ESTAN PRESENTE EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						TOTAL
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Involucramiento total	4	28,58%	10	71,42%	0	0,00%	14
Orientación al cliente	14	100%	0	0,00%	0	0,00%	14
Diversidad en pensamiento	1	7,15%	0	0,00%	13	92,85%	14
Intercambio de información	7	50%	5	35,71%	2	14,58%	14
Llevar registro	4	28,58%	0	0,00%	10	71,42%	14
Escuchar	6	42,85%	5	35,71%	3	21,43%	14
Mejora continua	7	50%	7	50%	0	0,00%	14
Pertenencia a un equipo	6	42,85%	0	0,00%	8	57,15%	14
Valor agregado	5	35,71%	5	35,71%	4	28,58%	14
Reconocimiento	5	35,71%	5	35,71%	4	28,58%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

De los resultados arrojados se infiere que la orientación al cliente (100%) es la principal actividad de los trabajadores presente en el área de atención al contribuyente, así como también un cincuenta por ciento se enfoca en la mejora continua y el intercambio de información.

Con un porcentaje menor (42,85%) priorizan su función en escuchar y dicen que pertenecen a un equipo, cifra muy baja y significativa ya que la mayoría no siente estar integrado en el equipo, seguido de (35,75%) que deja un valor agregado y reconocimiento.

Es alarmante que solo el (28,58%) se involucre totalmente en el equipo ya que todos deberían de participar en actividades como tomar decisiones, resolver conflictos, y comunicarse de manera que todos puedan participar, al igual que llevar registro (28,58%) del desempeño para conducir a la motivación por retroalimentación.

Si bien es verdad que no todos piensan de la misma manera, es importante para las empresas contar con diversidad en pensamiento y opiniones el (7,15%) es tan bajo el porcentaje, que podría generar situaciones más difíciles de afrontar, es por ello que este principio complementa un valor a la individualidad y agregado para beneficio de la institución, abriendo canales propicios para la comunicación e involucramiento del equipo.

Esta serie de principios es todo lo que un equipo debería de apropiarse para seguir trabajando de la mejor forma, al aplicarse se desarrollara una mejora considerable en rendimiento y los resultados, si bien los principios que más destaca es el de orientar al cliente ratificando el compromiso de los empleados en brindarles un servicio de calidad, este quizás no sea el más significativo para que la institución tenga éxito, es muy importante tener una visión clara para cumplir con las necesidades del equipo de trabajo y para ello, se debe de complementar una con la otra. Hay tener en cuenta que para poder llevar a cabo los principios es necesarios tener una visión clara de lo que se quiere obtener, o a donde se quiere llegar como equipo.

CARACTERIZAR EL ESTILO DE EQUIPOS DE TRABAJO ENFOCADOS A LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

2.5 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos son capaces de llegar a diversas cosas, últimamente esto permite asociar a personas con talentos, conocimientos o habilidades diferentes, para avanzar hacia la meta en común, en este sentido a continuación se procederá a caracterizar los estilos de equipos de trabajo:

2.5.1 Equipos de trabajo para resolver problemas

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tiene la autoridad para implementar e forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Este tipo de equipos de trabajo juega un papel principal dentro de las empresas, ya que; por medio de ellos trazan la búsqueda de las posibles soluciones. Al respecto, Stephen, Robbins y Timothy Judge (2009) expresa, “Grupo de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semanas y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo” (p.324).

2.5.2 Equipos de trabajo autodirigidos

Son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos relacionados o inter-pendientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del

ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes.

Como resultado, los puestos de supervisores ven reducida su importancia y hasta son eliminadas. En general, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivo, dichos equipos suelen reportar niveles alto de satisfacción individual de los integrantes con su trabajo, en ocasiones también tienen tasas mayores de ausentismos y rotación.

2.5.3 Equipos de trabajo transfuncionales

Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o de otra organización) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos nuevos. Están conformados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Lleva tiempo establecer la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vistas diferentes.

Una fuerza de tarea no es nada más que un equipo transfuncionales temporal de manera similar los comités compuestos por miembros de varias líneas departamentales son otro ejemplo de equipos transfuncionales.

2.5.4 Equipos de trabajo virtuales

Los que usan tecnología de computo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común. Son tan presentes y la

tecnología ha avanzado tanto, casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo de forma remota.

Los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales, el hecho de que tengan menos compenetración social e interacción directa de sus miembros, los cuales informan tener menos satisfacción con el proceso de interrelación grupal que los equipos que tienen tacto personal.

Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben de asegurarse de que se establezca confianza entre sus miembros, el avance del equipo se vigile de cerca y que los esfuerzos y productos se divulguen en la organización.

2.5.5 Equipos de liderazgo

Toda decisión que tomen debe evaluarse bajo el lente de la visión futura, esta visión ayudara a demostrar la constancia y el compromiso de equipo directivo que debe de participar sólidamente en la planificación para mejorar.

El equipo de liderazgo es el que dirige el proceso, esto les permite practicar sus habilidades dentro del equipo y ser testigo del impacto sobre ellos y formar parte de la sobrevivencia de las organizaciones evaluando constantemente los resultados de los esfuerzos para hacer a la organización más saludable y más competitiva.

2.5.6 Equipos de alto desempeño

Un equipo de alto rendimiento se define como un grupo de personas altamente capacitadas que trabajan en áreas multifuncionales, además se

enfocan en lograr un objetivo común. El equipo está alineado y comprometido con los valores, la visión y trabaja hacia un objetivo común. Su trabajo y servicio para el cliente puede estar en diferentes etapas y es importante dejar que las necesidades del negocio dirijan su decisión sobre donde comenzar el proceso más que seguir los pasos como están descritos.

Todo equipo debe de definir sus principios junto a la visión de la organización y la manera que quiera trabajar como equipo, tener en cuenta las responsabilidades del líder del equipo y de sus integrantes, dar conocimiento y el reconocimiento a quienes les corresponda para su mejora.

2.5.7 Equipos agentes de cambio

Este equipo de manera proactiva, es capaz de desarrollar acciones, actitudes y procesos para fortalecer y proporcionar retroalimentación, ya sea que se usen consultores externos o internos para cambiar y ser competente en el uso de las herramientas de la calidad.

Estos agentes de cambios son capaces de desarrollar un plan de proyecto con insumos de sus patrocinadores ejecutivos y con frecuencia ayudan con la resolución de problemas particulares de formación, facilitando soluciones entre equipos.

CUADRO N°4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LOS TIPOS
DE EQUIPOS DE TRABAJO PRESENTES EN LA INSTITUCIÓN.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	
	Fa	F%
Equipos para resolver problemas	10	71,42%
Equipos de trabajo autodirigidos	2	14,29%
Equipos transfuncionales	0	0,00%
Equipos virtuales	0	0,00%
Equipos de liderazgo	0	0,00%
Equipos de alto desempeño	2	14,29%
Equipos agentes de cambio	0	0,00%
Total:	14	100%

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023.

El (71,42%) de los empleados, expreso sentirse identificado en permanecer a un equipo para resolver problemas, la existencia de equipos para resolver problemas, cuya función principal es indispensable para el área en específico que está siendo estudiada, y la institución en general. Esto puede deberse a que ellos conocen cuales son las técnicas y herramientas necesarias para solucionar de la manera más eficiente los problemas que puedan estar presentándose en un momento dado, y adaptarse a las necesidades de los clientes llevando a este a convertirse en un equipo más eficiente y eficaz. Con un (14,29%) describiéndose como un equipos autodirigidos dando a demostrar la poca ausencia de este tipo de equipo de trabajo, del mismo modo con un (14,29%) de equipos de alto desempeño.

Permanecer a un equipo de trabajo tiene múltiple utilidad favoreciendo la unión de las personas y el desarrollo de habilidades. Facilita el cumplimiento de los objetivos de un plan en común, incrementa la motivación

y estimula la creatividad. Genera sentido de pertenencia hacia el equipo y la institución llevando hacia el camino del éxito y mejor de la calidad de sus servicios en este caso.

**CUADRO N°5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINION DE
LOS EMPLEADOS SOBRE LAS ACCIONES PRESENTES EN SU ÁREA
DE TRABAJO.**

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Buscar continuamente la definición de los requisitos del cliente y anticiparse a los futuros requisitos.	6	42,85%	8	57.15%	0	0,00%	14
Mejorar continuamente sus procesos.	8	57.15%	6	42,85%	0	0,00%	14
Buscar mejorar las habilidades técnicas y los procesos de equipos.	5	35.71%	9	64.85%	0	0,00%	14
Asegurar la retroalimentación continua a supervisores para ayudar a mejorar.	4	28.58%	10	71.42%	0	0,00%	14
Asegurar el intercambio de mejorar entre equipos.	3	21.43%	11	78.57%	0	0,00%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

Con relación, a las acciones presentes en el área de la coordinación de asistencia al contribuyente de la institución los empleados han indicados que la acción más utilizada es asegurar el intercambio de mejorar entre equipos (78,57%), seguida de asegurar la retroalimentación continua a supervisores para ayudar a mejorar con el (71,42%), aunque estas solo se utilice a veces tiene un gran impacto en la institución y a logrado la aceptación de los empleados.

El mejorar continuamente es algo que siempre se debe de hacer para lograr el éxito a corto y largo plazo, no obstante de ellos solo el (64,85%) y (57,15%) de los empleados estuvo de acuerdo que solo a veces y siempre

respectivamente buscar mejorar las habilidades técnicas y los procesos de equipos y Mejorar continuamente sus procesos, en el mismo orden. Una cifra muy baja en relación al cuadro N°2 donde hablamos de que LOS EQUIPOS ESTUDIAN Y MEJORAN SU PROCESO DE TRABAJO. Produciendo la discrepancia parcial del mismo.

En el mismo orden de ideas con (57,15%), a veces busca continuamente la definición de los requisitos del cliente y anticiparse a los futuros requisitos, Una cosa es cierta y, es que, independientemente de todas las acciones que se puedan establecer, lo primordial es tener las ganas de llevarlas a cabo con constancia y disciplina y así lograr formar o pertenecer a un equipo.

Todas estas acciones son importantes para los equipos de trabajo ya que favorece la integración de las personas y el desarrollo de habilidades facilitando el cumplimiento de los objetivos, por lo que no se debe dejar ninguna de lado.

2.6 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

- Liderazgo adecuado: El liderazgo tiene suma importancia especial en los equipos donde se necesitan coordinar su esfuerzo para producir el resultado que se busca.
- Responsabilidades definidas: Los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos responsabilidades para que coordinen sus esfuerzo a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra todos.
- Equidad en la carga de trabajo: Los equipos deben estar de acuerdo en quien va a hacer que y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las

especificaciones del trabajo y como se ajusta a las aptitudes individuales de sus integrantes.

- Clima de confianza: Los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unificar a los miembros alrededor de las creencias de que los demás integrantes de equipo no sacara ventaja de ellos.
- Evaluación de desempeño y sistemas de recompensa: Debe modificarse el sistema tradicional, a fin de que refleje el desempeño del equipo. Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos, por lo tanto además de evaluar y recompensar a los trabajadores por su contribución individual, se debería de hacer modificaciones para que refuercen el esfuerzo y compromiso de equipo.

CUADRO N°6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS EMPLEADOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS
PRESENTES EN SU ÁREA LABORAL.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Liderazgo adecuado	6	42.85%	0	0,00%	8	57.15%	14
Responsabilidades definidas	7	50%	7	50%	0	0,00%	14
Equidad en la carga de trabajo	12	85.71%	2	14.29%	0	0,00%	14
Clima de confianza	6	42.85%	8	57.15%	0	0,00%	14
Evaluación de desempeño	0	0,00%	6	42,85%	8	57.15%	14
Sistema de recompensas	2	14.29%	0	0,00%	12	85.71%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

La mayoría de los empleados señaló que nunca se ha sentido retribuido por un sistema de recompensa que se le atribuya por su contribución individual a la institución, seguido con el mismo porcentaje (85,71%) los trabajadores opinaron y estuvieron de acuerdo que comparten la misma equidad en la carga de trabajo promoviendo medidas y acciones por igual.

No obstante algunos empleados resaltaron las opciones de evaluación de desempeño y liderazgo adecuado con un (57,12%) de manera negativa, esto se debe a que no cuentan con un sistema formal para estimar el desempeño de cada trabajador y que este sea recompensado, los empleados necesitan coordinar su esfuerzo de manera de que obtengan resultados rápidos y un líder que se enfoque en el desempeño, estableciendo responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo para que así alcancen sus propias metas, generando que sientan que están un ambiente seguro, ya que el mismo porcentaje de empleados dice no contar con un clima de confianza.

Un (50%) de los empleados dice tener responsabilidades definidas, al parecer solo la mitad está de acuerdo y sabe cuáles son sus obligaciones dentro de la institución.

Si bien es cierto, que cada trabajador tiene distintas habilidades es necesario que se cumplan con el compromiso que tiene la empresa con el trabajador y el trabajador con la empresa para así alcanzar con las metas que se tienen en común.

Las características esenciales o básicas deben existir en los equipos de trabajo ya que permiten identificarlo como equipo y no como grupo de trabajo. Garantizar la existencia de las mismas enmarca un plan de acción seguir para la implementación del equipo e identificando el tipo del mismo

según las actividades principales que se lleven a cabo en el área de asistencia al contribuyente.

2.7 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

Estas son variables que se relacionan con la forma en que se asignan personas a los equipos, las aptitudes y personalidades de los miembros, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y el gusto de estos por el trabajo en equipo. Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales.

Sin embargo, el desempeño no sólo depende de la suma de las aptitudes individuales de sus miembros, estas son la que finjan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeña en un equipo. Para desempeñarse con eficacia un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes; en primer lugar, experiencia técnica, aptitud para resolver problemas y tomar decisiones, con el fin de que sean capaces de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales. Es crucial hacer la mezcla correcta, demasiado de una podría provocar un rendimiento bajo, pues al principio no es necesario que los equipos tengan todas las aptitudes complementarias, su desempeño es mejor si la carga está distribuida de forma equitativa.

Los miembros de los equipos con alta eficacia son personas extrovertidas, amables, responsables y es por ello que se da comienzo a la experiencia y a la estabilidad emocional, estas características son importantes para el desempeño del equipo, las personas responsables son

valiosas porque son buenas para apoyar a sus compañeros de equipo y también tienen sensibilidad a la hora de que se necesite el apoyo, los extrovertidos se comunican mejor entre si y aportan mejores ideas lo que hace que sean más creativos e innovadores.

CUADRO N°7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN
DE LOS EMPLEADOS RELACIONADO A LAS ACTITUDES Y
PERSONALIDADES DE SUS COMPAÑEROS.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						TOTAL
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Son personas con experiencia técnica	8	57,15%	6	42,85%	0	0,00%	14
Son personas con aptitudes para resolver problemas y tomar decisiones	9	64,28%	5	35,71%	0	0,00%	14
Son personas con capacidad de escuchar, retroalimentar y resolver conflictos	13	92,85%	1	7,15%	0	0,00%	14
Son personas extrovertidas	5	35,71%	0	0,00%	9	64,28%	14
Son personas amables	8	57,15%	6	42,85%	0	0,00%	14
Son abiertos a nuevos retos	7	50%	0	0,00%	7	50%	14
Son personas con estabilidad emocional	8	57,15%	6	42,85%	0	0,00%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

Según la investigación, el (92,85%) de los empleados afirman que son personas con capacidad de escuchar, retroalimentar y resolver conflictos. Eso significa que la aportación de capacidades es uno de los aspectos más importantes en los que se deben centrar para lograr el éxito como equipo, y así alcanzar sus objetivos y sentirse satisfechos en el trabajo.

De esta manera las actitudes presente entre ellos son, con (64,28%) personas aptos de resolver problemas y tomar decisiones, esto podría

deberse a que tienen la capacidad de identificar un problema, posibles soluciones y a su vez elegir la solución correcta. De igual manera (64,28%) se logro representar de manera negativa la tendencia a mostrarse como personas extrovertidas.

Pero esto no le impide al (57.15%) que sean personas amables, con estabilidad emocional y experiencia técnica en su área. Tan solo el cincuenta por ciento de los empleados se siente dispuesto a afrontar nuevo retos.

Las distintas actitudes y personalidades juegan un papel importantes dentro del área laboral ya que estas pueden llegar a resultar determinante en las decisiones, objetivos, éxitos y oportunidades a lo largo del tiempo, consiguiendo revelar puntos fuertes y débiles llevando este a descubrir el entorno en el que más se destacan sirviendo como guía hacia determinadas áreas, proyectos o sectores, aunque estos patrones son difíciles de modificar, se pueden sistematizar y aprender a gestionar.

Dentro de las actitudes y personalidades en el área en estudio resulta verdaderamente importante este punto ya que se necesitan tener estas características en la personalidad para la atención al cliente, la retroalimentación, la amabilidad, el compromiso de dar respuesta al cliente es potencialmente necesario para la institución.

CUADRO N°8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN
DE LOS EMPLEADOS DE LOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN LAS
COMPETENCIAS QUE POSEE EL GERENTE DEL ÁREA DE ASISTENCIA
AL CONTRIBUYENTE

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Liderazgo	6	42,85%	8	57,15%	0	0,00%	14
Creatividad e innovación	5	35,71%	4	28,58%	5	35,71%	14
Comunicación	7	50%	2	14,29%	5	35,71%	14
Orientado al logro de metas	7	50%	7	50%	0	0,00%	14
Proactivo	8	57,15%	3	21,43%	3	21,43%	14
Orientación al servicio	9	64,28%	5	35,71%	0	0,00%	14
Se enfatiza la competitividad	2	14,29%	0	0,00%	12	85,71%	14
Alienta a la participación	4	28,58%	10	71,57%	0	0,00%	14
Promueve el compromiso	10	71,57%	4	28,58%	0	0,00%	14
Establece objetivos desafiantes	4	28,58%	10	71,57%	0	0,00%	14
Ninguna de las anteriores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

La mayoría de los empleados (85,71%) a través del cuestionario aplicado en la institución expresaron y consideran mediante su opinión que el gerente de la coordinación de asistencia al contribuyente, no enfatiza la competitividad como uno de los componentes necesarios que debe de tener un gerente para mantener los procesos basados en equipos de trabajo, un (71,57%) expreso que solo se siente alentados a participar y a establecer objetivos desafiantes por su gerente a veces en las actividades que se realizan, dando cifras bajas en las demás características que tiene como gerente del área.

Una de las características que todo gerente debería de asumir es promover el compromiso en sus empleados a cargo y el (71,57%) estuvo de acuerdo en que lo hace, esto lo hace una persona que siempre está orientada al servicio, con un (64,28%) y un (50%) expresa que estas orientado al logro de metas.

Todo gerente debe sostener una buena comunicación para generar un intercambio de información que permita de forma efectiva lograr los objetivos de la empresa así como también creatividad e innovar en los procesos y ser un líder o convertirse en uno al involucrarse de forma personal con los objetivos. La opinión de los empleados fue de (50%) tiene siempre comunicación, (42,85%) liderazgo y el (35,71%) creatividad e innovación.

Estos componentes que caracterizan a los gerentes son necesarios para mantener un equipo de trabajo funcional, y es imprescindible que posea las capacidades necesaria y visionaria para definir un rumbo claro a la institución. Puede llegar a ser incuestionable que el trabajo en equipo sea la habilidad que caracterice a los buenos gerentes.

IDENTIFICAR EL PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

2.8 PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Según Jennifer M. Howard y Lawrence M. Miller (1994); Estas son las variables que contienen el compromiso de los miembros con un propósito común, implantando metas específicas para el equipo, la eficacia del equipo, un nivel dirigido del conflicto y la minimización de la pereza social.

- Propósito y plan común: Los equipos tienen un plan y propósitos comunes que proporcionan dirección, períodos y compromiso para los miembros, este propósito es una visión más amplia de las metas, dedicando más tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les favorezca de forma colectiva e individual. Este propósito común se convierte en la dirección y guía en todas y cada una de los escenarios posibles.

Un equipo debe tener un buen plan, pero también debe estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.

- Metas específicas: Los equipos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas.
- Eficacia del equipo: Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, elevando su convencimiento sobre el éxito futuro, lo que a su vez lo motiva a trabajar más duro. Conforme un equipo desarrolla un historial de desempeño cada vez mejor, va aumentando el nivel de convencimiento colectivo de que los esfuerzos futuros llevan al éxito. Los miembros de los equipos deberían de capacitarse para mejorar las aptitudes técnicas e interpersonales, entre más amplio sean las aptitudes de los integrantes, mayor será la probabilidad de que se desarrolle confianza y la capacidad de construir logros.
- Niveles de conflictos: Los conflictos son casi siempre disfuncionales, sin embargo en los equipos que realizan actividades no habituales, los desacuerdos entre los miembros no son destructivos, son beneficiosos debido a que disminuye la probabilidad del pensamiento de grupo. Los equipos eficaces se caracterizan por un nivel apropiado de conflictos no siendo necesariamente malo, en realidad pueda que mejore la eficacia del equipo.
- Pereza social: En las tareas de los equipos en la que no se ve visiblemente la contribución de los miembros, existe la tendencia en que

los individuos disminuyan su esfuerzo, es por ello que esta evalúa tanto al nivel individual como colectivo. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros de forma personal y conjunta respecto al propósito, las metas y el enfoque del grupo, quedando claro que son responsable en lo individual y como equipo.

**CUADRO N°9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS EMPLEADOS RELACIONADO A LA EXISTENCIAS LOS
ELEMENTOS DEL PROCESO DE EQUIPOS DE TRABAJO**

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE						TOTAL
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	
Propósito y plan común	5	35,72%	2	14,29%	7	50%	14
Metas específicas	4	28,58%	6	42,85%	4	28,58%	14
Eficacia de equipo	14	100%	0	0,00%	0	0,00%	14
Niveles de conflicto	3	21,43%	1	7,15%	10	71,42%	14
Existe pereza social es decir hay compañeros dentro de su área de trabajo perezoso o que no tenga un buen rendimiento	1	7,15%	1	7,15%	12	85,71%	14
Todos piensan de igual manera para hacer un trabajo es decir son comunes en conocimientos y creencias	4	28,58%	10	71,42%	0	0,00%	14

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

La totalidad de los empleados indicaron mediante su opinión que existe siempre eficacia de equipo, esto quiere decir que existe confianza en ellos que la realización de su trabajo se realiza con eficiencia, y con (85,71%) no existe pereza social entre los compañeros al momento contribuir con las tareas asignadas, esto es muy importante al momento de forma equipos de trabajo de allí surgiría el logro de los objetivos. Desde el punto de vista de equipo de trabajo con carga o funciones iguales en la realización del trabajo.

Un (71,42%) opinan que los conflictos no se resuelven a veces con buenas decisiones, esto puede deberse a que los empleados no tienen buena comunicación o toman decisiones grupales, dando discrepancia en relación con el cuadro N°8 donde el (50%) de los empleados opino y estuvo de acuerdo que, uno de los elementos que lo caracteriza al gerente de su área laboral es la comunicación. Dando a lugar del mismo modo que muy regularmente son comunes en conocimientos y creencia con un (71,42%), pero el (50%) considera que no tiene un plan que los ayude a direccionarlos al propósito que tienen en común y así los comprometería a adaptarse a él y sus metas de desempeño específicas.

Es importante evidenciar estos elementos ya que permitirá fundamentar el proceso de implementación de equipos de trabajo, con la finalidad de determinar que se debe mejorar de acuerdo a los resultados obtenidos.

2.9 FACTORES VITALES PARA EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una organización basada en equipo debe contar con factores vitales para la implementación de los mismos y que esta sea exitosa.

- 100% de participación: Ésta se considera una estrategia de negocios para ganar ventaja competitiva, no es voluntaria sino que todo el equipo debe participar.
- Dirigida por una línea gerencial: Debe iniciarse, endorsarse y practicarse en una línea gerencial, esta depende de un gerente haciéndolo responsable de su implementación y recompensando a los que realmente participan.
- Basada en resultados: El objetivo es lograr resultados en los negocios. Las herramientas, técnicas del trabajo en equipo y solución de problemas son medios para mejorar el desempeño, no son un fin en sí

mismo, estar actualizados en los últimos negocios es vital para mantenerse concentrados.

- Equipos naturales de trabajo administrando el negocio: la estructura en equipos puede ser flexible dependiendo de las necesidades cambiantes del negocio, la mayoría de los empleados servirán en equipos permanentes formados alrededor de procesos clave. Estos equipos toman decisiones respecto a su desempeño.
- Orientada hacia el cliente: es imperativo que todo el equipo tenga un entendimiento claro de las necesidades de sus clientes y de cómo su trabajo satisface a sus clientes.
- Registro del equipo: Todo equipo debe tener un registro equilibrado que debe reflejar tanto la satisfacción del cliente, como los indicadores financieros del negocio. Esto permite saber cómo están administrando su parte del negocio.
- Mejoras continuas: Este proceso es un cambio permanente en la manera que la gente desempeña su trabajo siempre. La mejora continua puede abarcar pequeños cambios cada vez mayores en el proceso o la eliminación total de procesos innecesarios.
- Entrenadores internos: Todo equipo debe de tener su propio entrenador que sirve como observador objetivo y que trabaja desde afuera para dar al equipo ayuda y retroalimentación en la implementación de cambio.
- Recompensa y reconocimiento: Para acelerar y mantener el cambio, la gente necesita de reconocimiento, así como de recompensas tales como promociones o tareas deseables.
- Alineación de sistemas: Las organizaciones necesitan cambiar los sistemas actuales que apoyan los comportamientos en las organizaciones. Esto requerirá del análisis de todas las prácticas incluyendo contratación, despidos, capacitación, evaluación y compensaciones, más las practicas gerenciales de solución de

problemas, toma de decisiones y el intercambio de información. Estos sistemas deben realizarse para que estén alineados con la visión de la organización respecto al futuro.

2.10 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

✓ Resultados del desempeño:

Los elementos más vitales de la ventaja competitiva de la organización actual son el resultado de como grupo de gente funcionan juntos. Mejorar el desempeño del proceso es la razón más importante del trabajo en equipo. Existen cuatro áreas donde el proceso puede mejorarse:

- Calidad: El enfoque principal de los equipos es definir a sus clientes y mejorar el servicio que les prestan, calidad es anticiparse, cumplir con, o exceder los requisitos del cliente.
- Creatividad: Una organización debe encontrar continuamente formas de hacer las cosas mejor, encontrar mejores maneras es el resultado de la creatividad humana. Los grupos de personas intercambian ideas, se escuchan entre si y trabajan hacia una meta común estimulando a los demás para que den nuevas ideas.
- Ciclo de tiempo: Un proceso de trabajo se mide desde los insumos dentro de la organización hasta el resultado para el cliente, mientras más largo sea el ciclo, menos sensible es a la necesidad del cliente y mayor es el costo.
- Costo: Cuando los costos son bajos, aumenta la seguridad en el empleo.

✓ Motivación:

Es natural que los equipos intenten desempeñar lo mejor de sus habilidades, tienen metas en común y ganan satisfacción al tener éxitos juntos. Esto proporciona una sensación de pertenencia y reconocimiento que engrandecen la autoestima.

✓ Comunicación mejorada:

La comunicación es más eficiente porque los equipos son foros de comunicación, se discuten en grupo, se hacen preguntas y se aclaran las decisiones juntas. La eficiencia y la moral mejoran cuando los integrantes de un equipo tienen la misma información y sienten que esa información se comparte libremente.

✓ Cambio duradero de conducta:

La gente se emociona y se comporta en forma diferente por poco tiempo esto sucede porque no se ha creado un mejor sistema de administración que involucre a todos. La participación total envía el mensaje de que el proceso de equipo vale la pena y permite que el proceso evolucione dentro del estilo normal de vida.

✓ Aprendizaje compartido:

Los equipos proporcionan al empleado la oportunidad de contribuir con fuerzas particulares a un grupo más grande y aprender de las fuerzas del otro. Cada uno está atado en forma diferente, piensan diferente, analizan el mundo de forma diferente y presentan sus pensamientos e ideas de varias maneras. Las personas también aprenden a valorar las diferentes competencias e ideas de los demás dentro del equipo.

CUADRO N°10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE SI ESTARÍA
DE ACUERDO LOS EMPLEADOS A IMPLEMENTAR EQUIPOS DE
TRABAJO EN SU ÁREA LABORAL.

INDICADORES	ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	
	Fa	F%
Si	10	71.43%
No	4	28,57%
Total:	14	100%

Fuente: cuestionario aplicado en julio de 2023

La mayoría de los empleados (71,43%) está de acuerdo en formar equipos de trabajo, lo que indica que la mayoría de los encuestados estarían cómodos trabajando en equipos. Sin embargo una minoría (28.57%) de los empleados de la coordinación de asistencia al contribuyente del sistema nacional integrado de administración aduanera y tributaria (seniat) han indicado que no están de acuerdo, y esto pudiera deberse a la inquietud en los integrantes o quizás no estén preparados para el desarrollo del mismo, sin conocer los beneficios que trae consigo un plan para implementar equipos de trabajo de forma estructurada ayudara a fortalecer los lazos de confianza y la capacidad para poder laborar con más personas bajo diferentes escenarios.

Por esta razón se puede deducir que para la mayoría de los empleados es importante sentirse integrados en un equipo de trabajo, las empresas que cuentan con esta noción como un requisito indispensable para ingresar a trabajar en esta área en específico tan importante, cumplen sus objetivos de manera más fácil, gracias a que estas personas tiene diferentes capacidades, inteligencia, ideas y destrezas que combinándose hacen mejorar los resultados. En este caso la aceptación de los empleados es la conexión que el equipo tiene con su trabajo y el entusiasmo que demuestra.

Es importante señalar que todo proceso de cambio puede crear resistencia, debido al desconocimiento en el tema y cualquier plan de acción debe mostrar una nueva forma de hacer las cosas en favor de desarrollar un nuevo estilo de trabajo que represente una ventaja competitiva para el área y a su vez para la organización ya que trata del departamento que representa la actividad esencial de la institución la atención al cliente o al contribuyente.



ETAPA III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se pudo evidenciar el desconocimiento de los trabajadores del área en estudio, acerca de las diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.
- ❖ Una vez planteada las funciones de trabajo se determino que el personal se enfoca a veces en estudiar y mejorar su proceso de trabajo, así como también la definición de los requisitos de su trabajo para satisfacer a los clientes.
- ❖ Se pudo concluir que los trabajadores del área de asistencia al contribuyente nunca o pocas veces resuelven problemas de la mejor manera posible haciendo referencia a una deficiencia en la comunicación o estilo de liderazgo y a la importancia que se le puede dar a la diversidad de pensamiento.
- ❖ Dentro de los principios organizacionales los trabajadores concuerdan que solo a veces existe un involucramiento total entre los trabajadores, pero si están orientados al cliente principio importante para la función de este departamento, sin embargo, gran parte de los trabajadores no se sienten perteneciente a un equipo es decir, afirman el desconocimiento de de que realmente no es un equipo de trabajo, sino un grupo en su área laboral.
- ❖ Existen otros principios tales como: escuchar, mejora continua, valor agregado, reconocimiento que tienen indicadores aceptables para la implementación de equipos de trabajo.
- ❖ Una vez revisado el fundamento teórico de los diferente tipos de equipos de trabajo y cotejar con las características de los trabajadores y su forma de llevar a cabo sus funciones se pudo concluir que los mismos se identifican

como equipos para resolver problemas, esto debido a su tipo de actividad que es la solución a las diferentes necesidades o requerimientos del cliente.

- ❖ Los trabajadores del área de asistencia al contribuyente tienen ciertas acciones que caracterizan los equipos de trabajo tales como: buscar continuamente la definición de los requerimientos del cliente y anticipan futuros requerimiento, mejora continua de procesos, en su proceso, buscan mejorar habilidades técnicas.
- ❖ Así como también en este, mismo punto se determino que a veces existe retroalimentación continua con sus supervisores y algunas veces hay intención de mejorar entre equipos, es decir a pesar que continuamente mejoran su proceso de trabajo no se identifican con su intención marcada de la gerencia por una mejora entre los diferentes departamentos de la institución.
- ❖ En el área de asistencia al contribuyente existen ciertas características de los equipos de trabajos que determinan ciertas debilidades encontradas como un liderazgo que no es aplicado adecuadamente, una evaluación de desempeño que es poco aplicada y una situación de recompensa inexistente. También se evidencio dentro de las características que a pesar de que hay equidad en la carga de trabajo existe responsabilidades que pudieran no estar bien definidas.
- ❖ De acuerdo a las actitudes y personalidades de los compañeros de trabajo en su mayoría son personas con experiencia técnica, con buena aptitud con capacidad de escuchar, amables y con estabilidad emocional, pero con ciertas resistencias a nuevos retos y se caracterizan por ser personas introvertidas.
- ❖ El gerente del área de asistencia al contribuyente presenta las siguientes competencias que lo caracterizan, la creatividad e innovación no siempre es característica del mismo, así como también no enfatiza la competitividad, a veces enfatiza la participación y establece objetivos desafiantes. Sin

embargo, también está orientado al servicio, promueve el compromiso y es proactivo.

- ❖ Dentro de los elementos que deben existir en un proceso de equipos de trabajo se pudo determinar que no hay un plan común bien definido ya que se encuentra dividido las diferentes opiniones de los trabajadores, con ciertos niveles de conflictos. Por lo contrario no hay pereza social y generalmente piensan de igual manera en conocimientos y creencias.
- ❖ Como conclusión final, la mayoría de los trabajadores del área en estudio están de acuerdo con la implementación de equipos de trabajo.

3.2 RECOMENTACIONES

Luego de analizar diferentes conclusiones se puede recomendar lo siguiente:

- ❖ Referente al conocimiento de lo que es verdaderamente un equipo de trabajo se puede recomendar la documentación o capacitación referente a temas general que incluya los principios, características, tipos, factores y beneficios de los equipos de trabajo.
- ❖ Proporcionar el argumento correcto y la información necesaria ayuda a saber qué es lo que se está haciendo, por qué y para qué. Organizar las tareas y actividades para que todos tengan la misma información. Esto permite un seguimiento oportuno y prioridades compartidas en un plan de acción.
- ❖ Se recomienda que se ponga en práctica la comunicación asertiva, al compartir ideas, pensamientos y conocimientos de la forma más adecuada posible se puede fomentar la confianza y ayuda a prevenir o solucionar problemas de una forma más abierta y oportuna.
- ❖ Es recomendable que se identifique las habilidades de cada miembro del equipo para que su crecimiento alcance niveles más altos, y se reconozca su máximo potencial laboral y así buscar formas de fortalecer las habilidades de los miembros del equipo de trabajo.

- ❖ El líder debe de ser una persona responsable y orientarse principalmente en el apoyo hacia el equipo, sin perder de vista el objetivo principal que es crear un servicio de calidad. El éxito es el reflejo de un líder con visión de hacer equipos y no individualismo.
- ❖ Realizar diversas estrategias que ayuden a la implementación y mejora de los equipos de trabajo, y así exigir el compromiso y la superación continúa para gestionar equipos optimizando sabiendo que se debe implementar una cultura de trabajo donde se valore al equipo.
- ❖ Por último se recomienda llevar a cabo la propuesta de plan de acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente, ya que su uso puede ser muy importante. En ese sentido, pueden contribuir a optimizar el tiempo y mejorar la calidad del servicio.

3.3 PROPUESTA

3.3.1 Objetivo general de la propuesta

Presentar un Plan De Acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de Asistencia Al Contribuyente Del Servicio Nacional Integrado De Administración Aduanera Y Tributaria (SENIAT).

3.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Constituir un marco de referencia que contribuya al éxito del equipo de trabajo de la coordinación de asistencia al contribuyente.
- Facilitar la consulta a los gerentes, coordinadores, quienes tienen la responsabilidad de dirigir, ejecutar, controlar y evaluar las acciones a seguir para mejorar los equipos de trabajo y en particular en la coordinación de asistencia al contribuyente.

- Determinar los principios y criterios que sustenten el plan de acción de acuerdo a la implementación de equipos de trabajo.
- Proporcionar un patrón de acciones para asegurar el cumplimiento del debido proceso por parte de los trabajadores y del coordinador del área en estudio.
- Evaluar los resultados mediante los beneficios que deben traer consigo el plan de acción para mejorar el equipo de trabajo.

3.3.3 Justificación de la propuesta

La puesta en marcha del plan de acción sugerido en el propósito de este estudio se justifica primeramente en implementar una nueva forma de llevar a cabo el trabajo. El proceso para desarrollar equipos de trabajo implica un estilo diferente para la realización de las actividades y lo beneficioso que podría ser para mejorar la calidad del servicio al contribuyente que allí se le da al ciudadano, esto trae consigo el éxito de la institución ya que prestación del servicio es determinante en el reconocimiento a los contribuyentes.

3.3.4 Premisas del proceso de implementación

Seguir de forma consuetudinaria las siguientes premisas de actuación enmarcados por los factores vitales en el proceso de implementación:

- a) 100% de participación: Se debe garantizar la participación de todos los trabajadores de la coordinación de asistencia al contribuyente.
- b) Dirigido por una línea gerencial: El proceso debe estar dirigido en una sola línea gerencial, el éxito dependerá del líder del equipo quienes serán el responsable por su implementación así como también debe determinar la recompensa para los participantes.
- c) Basada en los resultados: El objetivo del proceso es lograr resultados en el negocio, en este en particular está orientado a la solución de problemas o satisfacción del contribuyente aunando a la calidad del servicio en general.

- d) Equipos naturales de trabajo administrando el negocio: Se debe garantizar que los trabajadores estarán permanentes en la mayoría del tiempo posible en el equipo de trabajo con sus responsabilidades definidas. Este equipo puede administrar el proceso y tomar decisiones respecto a su desempeño.
- e) Orientada hacia el cliente: Es de vital importancia este punto en el proceso de implementación de equipos debido a la actividad principal que se realiza en esta coordinación, es necesario conocer las necesidades de sus clientes y de cómo se puede dar respuesta de forma rápida y satisfactoria a los contribuyente.
- f) Registro del equipo: El equipo debe tener un registro equilibrado, este debe reflejar los registros de la satisfacción del cliente o contribuyentes, el equipo debe saber cómo están administrando su parte de las funciones de la institución.
- g) Mejora continua: Se debe garantizar un cambio permanente en mejorar la forma de realizar el trabajo abarcado desde pequeños cambios hasta grandes procesos para optimizar la atención al contribuyente, esta etapa también es importante para eliminar procesos innecesarios y detectar las necesidades de los integrantes del equipo.
- h) Entrenadores internos: El equipo debe tener sus propios entrenador que se debe basar en la observación permanente para ayudar y retroalimentar en la implementación del proceso que llevara consigo un cambio de hábitos y comportamientos.
- i) Recompensa y reconocimiento: Para acelerar, involucrar y mantener el cambio es indispensable el reconocimiento y recompensa tales como ascensos o tareas interesantes.
- j) Alineación del sistema: La institución debe apoyar el cambio en el comportamiento por lo tanto debe garantizar la conformidad o alineación de todos los procesos o practicas organizacionales como contratación, despido, capacitación, evaluación y compensaciones.

3.4 PLAN DE ACCIÓN

1. Definir los principios de su equipo alrededor de la misión y visión de la institución y la manera en que quiera trabajar como equipo.



2. Aclarar las responsabilidades del líder y de los integrantes del equipo, así como sus expectativas.



3. Definir los requerimientos de los contribuyentes mediante entrevistas y las posibles soluciones o sus requerimientos.



4. Registrar el desempeño del equipo mediante encuestas o evaluaciones de la calidad del servicio, es decir medir los índices de satisfacción del cliente.



5. Analizar sus procesos de trabajo para mejorar en resultados, tiempo en responder al requerimiento y calidad.



6. Dar prioridad ante la presencia de problemas críticos y procurar el cambio.



7. Reconocer los meritos de los integrantes del equipo de trabajo, cada líder e integrante debe hacer de esto una responsabilidad personal.



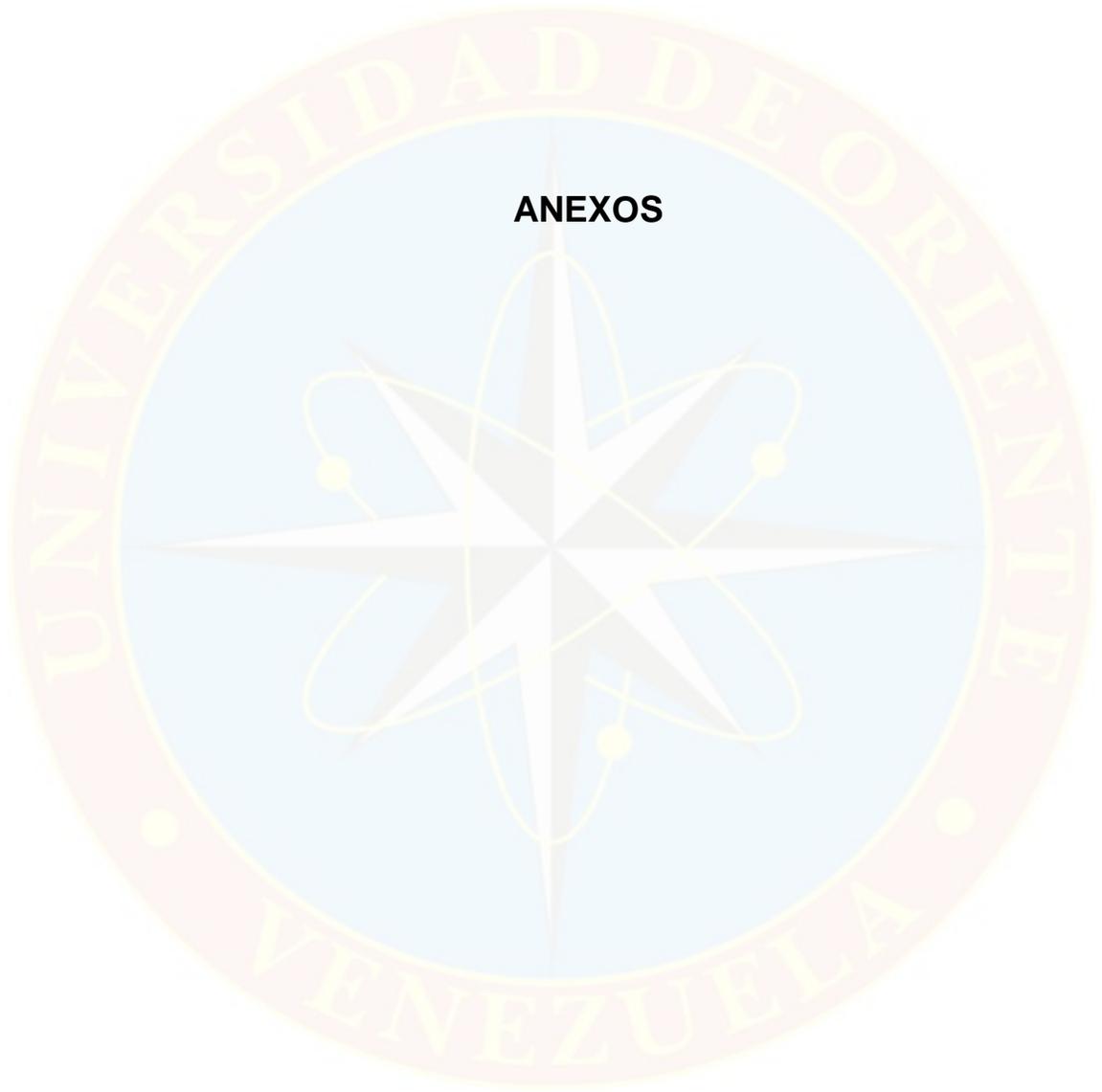
8. Evaluar periódicamente para determinar si los resultados son los deseados o cambiar de estrategias si son necesarios.

3.5 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

1. Reunión preparatoria, luego de la documentación o conocimiento del tema líder o un asesor externo con conocimientos de la filosofía organizacional debe determinar los principios, etapas del proceso, beneficios, etc.
2. Reunión preparatoria, para determinar las responsabilidades de los integrantes.
3. Consultas con los clientes, todos los posibles requerimientos mediante entrevistas.
4. Medir el desempeño del equipo mediante encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio
5. Reuniones para tomar decisiones del equipo de trabajo en cuanto el desempeño, nuevos requerimientos o soluciones de problemas críticos.
6. Desarrollar estrategias de reconocimiento para el equipo de trabajo de forma individual y grupal.
7. Reuniones periódicas para determinar los avances y diseño de nuevas estrategias para mejorar y mantener la calidad del servicio.

BIBLIOGRAFIA

- Howard, J.M. & Miller, L.M. (1994). **Administración a través de equipos**. Atlanta. Georgia: The Miller Consulting Group, Inc.
- Robbins, S.P. y Judge T.A. (2009). **Comportamiento organizacional**. (13^a ed.) México; Pearson – Prentice hall
- Arreghini, M.N. (2016). **Diseño de la estructura de un grupo de investigación**. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de cuyo. Argentina
- Balestrini, M. (2001). **Como se elabora un proyecto de investigación**. Caracas: Editorial BL consultores asociados.
- Rivas, Luis .A. **Monografía sobre el trabajo en equipo**. (2010). Consultado el 12 de julio de 2023, disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf
- Camacho, C. (2011) **Metodología de la investigación**. Consultado el 12 de julio de 2023, disponible en: <https://metinvest.jimdofree.com/técnicas/>
- Universidad pedagógica experimental libertador (UPEL, 2006) **Manual de trabajos de grado, de especialización y maestrías y tesis doctorales**. (4^a. Ed., reimp. 2010). Caracas: FEDUPEL
- Arias G, Fernando. (1998) **Administración De Recursos Humanos**. México. Editorial; trillas.
- Tamayo y Tamayo, M (2009) **El Proceso De La Investigación Científica**. (5^a. Ed.). México; Limusa S.A.
- Víctor Lamas. **TRABAJO EN EQUIPO Y CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN SALUD. Ciencia y enfermería (2022)**. Consultado el 13 de julio de 2023, disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532021000100402#B18



ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN ESTADO MONAGAS**

El siguiente cuestionario es aplicado a los empleados de la coordinación de asistencia al contribuyente del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), con el objetivo de recabar información acerca de nuestro tema investigativo, titulado: **Plan de acción para mejorar los equipo de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), Maturín estado Monagas Año 2023**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta
2. Marque con una equis (X) la (s) alternativa (s) que considere apropiadas.
3. Se agradece no dejar preguntas sin contestar
4. Toda información suministrada se mantendrá en anonimato, siendo importante solo para la investigación.

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION!

Fecha: ___/___/___

CUESTIONARIO

1. ¿Según sus conocimientos, considera usted que labora en equipos de trabajo?
Si _____ No _____
2. ¿Dentro de las funciones de los equipos de trabajo cree que se lleve a cabo dentro de su área de trabajo?
 - a) Los equipos definen los requisitos de su trabajo para satisfacer a los clientes _____
 - b) Los equipos estudian y mejoran su proceso de trabajo _____
 - c) Los equipos elaboran registro de su desempeño (Retroalimentación del cliente) _____
 - d) Los equipos resuelven problemas _____
 - e) Los equipos desarrollan e implementan planes de acción _____
3. Dentro de los principios de las organizaciones basadas en equipos cree usted que en su institución existan las siguiente:
 - a- Involucramiento total _____
 - b- Orientación al cliente _____
 - c- Diversidad _____
 - d- Intercambio de información _____
 - e- Llevar registro _____
 - f- Escuchar _____
 - g- Mejora continua _____
 - h- Pertenencia a un equipo _____
 - i- Valor agregado _____
 - j- Reconocimiento _____
4. De acuerdo a los diferentes tipos de equipos de trabajo puede identificarse en uno de ellos.
 - a) Equipos para resolver problemas _____
(Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo)
 - b) Equipos de trabajo autodirigidos _____
(Grupos de a 15 personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales)
 - c) Equipos transfuncionales _____
(Empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea)
 - d) Equipos virtuales _____

(Son los que usan tecnología de completo para reunir a los miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta en común)

- e) Equipo funcional _____
(Están formado por integrantes que tienen las mismas habilidades y proporcionan una serie de recursos para mover a la gente dentro y fuera para apoyar las necesidades del cliente)
- f) Equipos de liderazgo _____
(Son equipos para dirigir un proceso)
- g) Equipos de alto desempeño _____
(Son equipos que administran alguna parte de la empresa generalmente está integrada por pocas personas con habilidades y conocimientos similares, comparten un mismo objetivo)
- h) Equipos agentes de cambio _____
(Son consultores internos y externos esforzados para cambiar una situación)

5. Dentro de las acciones que se mencionaran considera están presente en su área de trabajo

- Buscar continuamente la definición de los requisitos del cliente y anticiparse a los futuros requisitos _____
- Mejorar continuamente sus procesos _____
- Buscar mejorar las habilidades técnicas y el procesos de equipos _____
- Asegurar la retroalimentación continua a supervisores para ayudar a mejorar _____
- Asegurar el intercambio de mejorar entre equipos _____

6. Seleccione características de los equipos que consideré están presentes en el área de trabajo de asistencia al contribuyente

- Liderazgo adecuado _____
- Responsabilidades definidas _____
- Equidad en la carga de trabajo _____
- Clima de confianza _____
- Evaluación de desempeño _____
- Sistema de recompensa _____

7. Señale dentro de las composiciones de equipos de trabajo las diferentes actitudes y personalidades de los compañeros del área de asistencia al contribuyente

- Son personas con experiencia técnica.
Si _____ No _____
- Son personas con aptitudes para resolver problemas y tomar decisiones.
Si _____ No _____

- Son personas con capacidad de escuchar, retroalimentar y resolver conflictos.
Si ____ No ____
- Son personas extrovertidas.
Si ____ No ____
- Son personas amables.
Si ____ No ____
- Son abiertos a nuevos retos.
Si ____ No ____
- Son personas con estabilidad emocional.
Si ____ No ____

8. Señale que elementos caracterizan las competencias que posee el gerente de área de asistencia al contribuyente

- Liderazgo ____
- Creatividad e innovación ____
- Comunicación ____
- Orientado al logro de metas ____
- Proactivo ____
- Orientación al servicio ____
- Se enfatiza la competitividad ____
- Alienta a la participación ____
- Promueve el compromiso ____
- Establece objetivos desafiantes ____
- Ninguna de las anteriores ____

9. En su área de trabajo considera existe algunos de los siguientes elementos del proceso de equipos

- Propósito y plan común ____
(Se tiene un plan común entre los miembros de asistencia al contribuyente)
- Metas específicas ____
(Se tiene metas específicas diarias, semanales, mensuales y anuales del equipo de trabajo)
- Eficacia de equipo ____
(Tiene confianza en sí mismo y en su equipo de trabajo)
- Niveles de conflicto ____
(Los conflictos de tarea se resuelven con buenas decisiones)
- Existe pereza social es decir hay compañeros dentro de su área de trabajo perezoso o que no tenga un buen rendimiento ____
- Todos piensan de igual manera para hacer un trabajo es decir son comunes en conocimientos y creencias ____

10. ¿Estaría de acuerdo en abordar un plan para implementar equipos de trabajo en su área laboral?

- Si ____ No ____



HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Plan de acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), Maturín estado Monagas
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Granado González Alfredimar Abigail	CVLAC	CI: 25265277
	e-mail	abigailgg920@gmail.com
	e-mail	
Romero González Antonio José	CVLAC	CI: 20648589
	e-mail	romerogonzalez043@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

equipos de trabajo
grupos de trabajo
asistencia al contribuyente
plan de acción
curso especial de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El impacto que produce los equipos de trabajo es tan importante para las empresas, ya que permite que cada miembro comparta sus conocimientos y habilidades, lo que puede resultar más innovador al fomentar la comunicación y la colaboración entre los miembros, lo que consigue mejorar el ambiente de trabajo. En general, trabajar en equipo puede ser una experiencia muy positiva y beneficiosa para todos los involucrados logrando un objetivo de manera eficiente. Por tal motivo la presente investigación tiene como objetivo general Proponer un plan de acción para mejorar los equipos de trabajo en la coordinación de asistencia al contribuyente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) Maturín, estado Monagas, para el cumplimiento de dicho objetivo se plantea los siguientes objetivos específicos: Describir la situación actual de acuerdo a los equipos de trabajo en el personal de asistencia al contribuyente en el SENIAT, Caracterizar el estilo de equipos enfocados a la atención al cliente, Identificar el proceso para la implementación de equipos de trabajo para la atención al cliente, Desarrollar un plan de acción de equipo de trabajo dirigido al personal de asistencia al contribuyente del SENIAT, Se enmarca en una investigación de campo de carácter descriptivo. La información fue recabada mediante revisión documental, cuestionario y observación no participante. Con una población de 14 personas que integran la coordinación de asistencia al contribuyente.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Cabello Isabel	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 15.904.599
	e-mail	lcabello.udomonagas@gmail.com
	e-mail	isantoy@gmail.com
Prof. León Morella	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 13.552.525
	e-mail	mleon.udomonagas@gmail.com
	e-mail	morella525@gmail.com
Prof. Tomasicchio Adrina	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 16.373.658
	e-mail	adriana.t.udo.monaga@gmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	08	08

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOCTG_GGAA2023

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Contaduría, Ingeniero de Petróleo, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: _____ Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente de Oriente, Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNPEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Hoja de metadatos para tesis y trabajo de ascenso -6/6

Derechos:

Artículo 41 de REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser realizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quienes deberán participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Alfredimar Granado
C.I. 25285277



Antonio Romero
C.I. 20648589



Isabel Cabello
ASESOR.