UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA

"TECNOLOGIA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCION EGRESOS DE LA TESORERIA REGIONAL METROPOLITANA"

Tesis para optar al título de Ingeniero en Gestión Pública

TESISTAS:

Luz Avila T.
Fany Cerda C.
Carlos Gallardo A.

PROFESOR GUIA:

Mauricio Espinosa C.

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO BIBLIOTECA

Santiago, Chile 2002

CONTENIDO

		Pág.
INTRODUCCIÓN GENERAL		**4**
I	**EL PROBLEMA**	**8**
1.1	Planteamiento y Delimitación del Problema.	8
1.2	Objetivo del estudio.	11
1.2.1	Objetivos Específicos.	11
II	**MARCO TEÓRICO**	**12**
2.1	Clima Organizacional.	12
2.2	Instrumentos Desarrollados para medir el Clima Organizacional.	16
2.3	En busca de un concepto de tecnología.	23
2.4	Impacto de la Tecnología en las Organizaciones.	25
2.5	Sección Egresos de Tesorería Regional Metropolitana.	31
2.6	Nueva implementación Tecnológica en Sección Egresos.	33
2.7	Relación de Variables.	36
2.8	Hipótesis de la Investigación.	37

III MARCO METODOLOGICO 39

3.1 Revisión bibliográfica. 39

3.2 Entrevistas semi estructuradas. 41

3.3 Encuesta desarrollada para diagnosticar el Clima Organizacional. 54

IV RESULTADO DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA 57

4.1 Análisis de las entrevistas. 57

4.2 Resultado y análisis de las encuestas. 66

V MODELO PROPUESTO PARA LA SECCION EGRESOS 83

Conclusión General. 88

Sumario de Anexos. 93

Bibliografía. 130

INTRODUCCIÓN GENERAL

En la vida nacional hay contadas organizaciones que tienen una larga trayectoria y que pueden decir que han estado presentes desde el comienzo de la formación de la Nación. De acuerdo a los antecedentes recopilados, la Tesorería General de la República no sólo es una de ellas sino que, además, es la entidad más antigua de Chile[1].

Con el fin de perfeccionar la calidad del servicio que esta entidad pública otorga al Estado, las nuevas tecnologías han permitido implementar la incorporación de variadas y modernas herramientas de trabajo, cuya aplicación afectaría los procesos propios de la administración.

Las tecnologías de la información y comunicación están instaladas entre nosotros, sin embargo, nos encontramos lejos del pleno desarrollo tecnológico. Es imperioso integrarlas, apropiarse de ellas y darles los usos que ayuden efectivamente a transformarlas en capital social y económico.

La decisión de cómo hacemos la integración de tecnologías diversas y de cómo definimos nuevos usos, representa una oportunidad importante para las sociedades actuales y es en ese plano donde instituciones como la Tesorería General de la República enfrentan un desafió ineludible.

Respecto al nuevo sistema tecnológico implementado por esta Institución Pública, estamos aún en una fase primaria de integración, todavía no nos resultan transparentes en el sentido de percibir sus utilidades y aprovecharlas sin mayor cuestión. Claramente existe una brecha, cuyo salto se hace más complejo en la medida que éstas transforman las prácticas habituales.

Los nuevos cambios tecnológicos que se están implementando en la Tesorería General de la República, sin duda, afectarán el Clima Organizacional de sus funcionarios, por ello para nosotros es relevante hacer un diagnostico del comportamiento del personal, con el fin de aportar con nuevas estrategias de trabajo que permitan a los trabajadores, no sólo adaptarse a estos nuevos cambios, sino que también aportar con un mejor servicio que vaya en directo beneficio a la sociedad.

Este planteamiento pone de manifiesto la importancia del presente estudio tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización. En este punto surge la necesidad de considerar la importancia del Clima Organizacional como factor determinante en las nuevas tecnologías que se

[1] http://www.tesoreria.cl/presentación de la institución

están implementando en la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia.

Una vez que se procede a redactar el informe final, este trabajo de investigación queda estructurado de la siguiente forma:

Capitulo I: El Problema

Presenta el planteamiento y delimitación del problema detallándose de manera minuciosa los aspectos de la realidad de esta organización pública y del Clima Organizacional imperante dentro de la sección analizada, las variables encontradas en esta investigación, objetivos generales y específicos que orientan este estudio.

Capitulo II: Marco Teórico

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al Clima Organizacional, definición de Tecnología y su impacto dentro de las organizaciones.

En este punto también, se establecen las relaciones de variable y una vez expuesto el marco teórico procedemos a realizar la hipótesis de esta investigación

Capítulo III: Diagnóstico del Clima Organizacional:

Mediante revisión bibliográfica, documentos de trabajo, entrevistas semi estructuradas y encuestas realizadas al personal de Tesorería se procedió al diagnostico del Clima Organizacional.

Capítulo IV: Modelo Propuesto:

El último capítulo es una propuesta de un modelo de trabajo para el servicio con el fin de mejorar las falencias que hasta ahora ha demostrado la sección analizada. El objeto de presentar esta propuesta es dar una solución concreta a los problemas que aquejan al servicio y que repercuten directamente sobre el rendimiento de los funcionarios.

I EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

El logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones actúan de manera armónica con las normas, valores, formas de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura Organizacional, o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que le Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La Calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira dentro de ella . Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El autor Hunt Jonh W. Señala que "cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes"[2], un ejemplo de esta afirmación ocurre en la Tesorería General de la República, cuya misión es recaudar los dineros del país y distribuirlo de acuerdo al plan de trabajo desarrollado por el Estado.

En el seno de esta organización pública labora personal administrativo, profesionales y auxiliares. Este personal se ve afectado por diversos factores que inciden en su desempeño laboral, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación entre los directivos y los sub alternos, falta de equipo tecnológico, insuficiente capacitación y escasez de incentivos económicos, cuya consecuencia final es el descontento de los funcionarios, que lógicamente repercute en el ambiente laboral, desarrollando climas de trabajos ambiguos, tensos y autoritarios que influyen en la eficacia del

[2] Hunt Jonh W., "Dirección de personal en la empresa", Editorial MC Graw-Hill, España, pág. 126.

personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en la mayoría de los casos se tornan apáticos ante lo que sucede en la organización.

En el caso particular de este estudio nos parece importante conocer, ¿De qué manera influirá la implementación tecnológica en la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana?, ya que la tecnología es una de las variables que condiciona la estructura y el comportamiento Organizacional.

La tecnología es una herramienta económica y social poderosa que puede traer sustanciales beneficios a la sociedad. Sus efectos son variables, pero requiere de una mayor habilidad del trabajador, más trabajo de oficina, y más empleados multiprofesionales. El resultado es una sociedad de conocimiento.

Por esto la importancia de diagnosticar el Clima Organizacional dentro de una organización, ya que la generación de nuevas propuesta permitirá que los cambios tecnológicos que se están implementando en todo el mundo no sean de gran impacto para las personas responsables de utilizarlos.

PLANTEAMIENTO DEL PROLEMA.

¿De qué manera influirán al Clima Organizacional los cambios tecnológicos que se encuentran en proceso de implementación en la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana?

1.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO.

1.2.1 Objetivo General:

La orientación de este estudio está destinada a que, al final del proceso se logre:

Favorecer un clima laboral que permita un éxito en el uso de la nueva tecnología en la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el Clima Organizacional de la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana.
- Diseñar programas de capacitación para el personal de acuerdo alas necesidades imperantes dentro de la organización.
- Identificar los factores que determinan el clima laboral en la sección egresos.

II MARCO TEORICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para explicar el concepto de Clima Organizacional debemos señalar que éste entrega una visión de la organización, o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global que si se estudiaran las variables por separado, permitiendo un análisis acorde al enfoque de sistemas, adecuado a la consideración de que una organización es en realidad un sistema social muy particular.

El Clima Organizacional pertenece a cada organización en particular, y es definido como la cualidad o propiedad del ambiente Organizacional que es percibido o experimentado por sus miembros y su importancia reside en que este no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que se tenga de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias en su lugar de trabajo.

Para identificar el clima existente dentro de una organización, los investigadores de este tema han detectado una serie de variables que, combinadas, ofrecen un determinado resultado. El autor Gilmar Cabrera en su investigación sobre "Clima Organizacional en dos Empresas Chilenas" señala

cuatro variables, que según él, explicarían como se conforma el clima dentro de una organización:

1 **Variables del ambiente físico:** Se refiere al espacio físico, contaminación acústica, tecnología acorde con el trabajo realizado, etc.

2 **Variables estructurales:** Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

3 **Variables del ambiente social:** La forma de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados.

4 **Variables propias del comportamiento Organizacional:** Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, cumplimiento de horarios, etc.

Al respecto Cabrera señala que, "todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma"[3], esto quiere decir que la calidad del trabajo desempeñado por los empleados, y su bienestar dentro de la organización, va a ser en gran parte, responsabilidad de las personas encargadas de diseñar políticas apropiadas para generar un grato ambiente de trabajo.

---

[3] Gilmar Antonio Cabrera, "Clima Organizacional en dos Empresas Chilenas" Volumen 1-número-nov./1999. artículo encontrado en Internet el 16 de febrero 2002, dirección electrónica http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm, p.3

Según los autores consultados, el clima pertenece a cada organización en particular. De la misma forma en que la personalidad del ser humano se desarrolla se acuerdo a ciertas características particulares de cada individuo, el clima en las organizaciones constituye la personalidad de ésta.

Las características de cada organización son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Las percepciones y respuestas que abarcan al Clima Organizacional se originan en una gran cantidad de variables, tales como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- Estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Según Rensis Likert[4], las variables antes mencionadas, se pueden dividir en tres grupos:

- **Variables Causales:** Corresponde a la estructura de la organización y administración (reglas y normas).
- **Variables Intervinientes:** Motivaciones, actitudes, comunicación, etc.
- **Variables Finales:** Son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

Cada una de estas variables influye en la productividad, ganancia y pérdidas obtenidas por la organización, y por último influyen en la percepción del clima.

[4] Likert Rensis, "New Patterns of Management" Mc Graw Hill, New York,1961

2.2 INSTRUMENTOS DESARROLLADOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los autores Litwin y Stinger (citados por Alexis P. Goncalvez [5]) señalan que existirían nueve dimensiones con las que se puede detectar el clima imperante dentro de una organización. Cada una de ellas se relaciona con ciertas propiedades de la organización cómo:

1. **Estructura**: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad**: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa**: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** Se trata del sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los empleados acerca la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el seminario de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, que aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En

---

[5] Alexis P. Goncalvez, "Dimensiones del Clima Organizacional" Pag web: http://www.calidad.org/articles/dec07/2dec97.htm, 16 de febrero 2002, pag4.

general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Según los autores estas nueve dimensiones podrían servir de base para realizar un estudio sobre Clima Organizacional dentro de una empresa, ya que este enfoque permite entregar una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen los empleados con respecto a su lugar trabajo.

Estas nueve dimensiones son parte del esquema que proponen los autores Litwin y Stinger (citados por Alexis P. Goncalvez) para explicar cómo funciona una organización, las actividades que se desarrolla en ellas, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar ordenes, en síntesis un conjunto de variables que se combinan y ofrecen un determinado resultado.

El cuestionario propuesto por los autores recién mencionados fue adaptado en Chile por Morales, Mazi y Justiniano[6] (1984), ellos esta vez propusieron sólo ocho dimensiones:

1. Estructura.
2. Oportunidad de desarrollo.

[6] Valenzuela, Álvaro: "El Clima Organizacional: Procedimiento para su desarrollo cualitativo" República de Chile, Ministerio de Educación, Santiago de Chile, 1989, Pág. 28.

3. Calidez y Apoyo.
4. Equipo y distribución de material.
5. Confianza y apoyo de la dirección.
6. Motivación Laboral.
7. Recompensa.
8. Estilo de supervisión.

Los autores afirman que los factores que determinan el Clima son:

1. **Las condiciones económicas:**

   Salarios justos, ascensos, comisiones.

2. **Estructura Organizacional:**

   Centralización o descentralización.

3. **Supervisión:**

   Estilo (orientado a tareas o personas)

4. **Características de miembros:**

   Edad, preparación, sexo.

5. **Proceso de comunicaciones:**

   Comunicación fluida, oportuna, multidireccional.

6. **Proceso de toma de decisiones:**

   Estrategias, participación, evaluación.

7. **Políticas administrativas:**

   Relativas a ascenso, incentivo, permisos.

8. **Técnicas que se utilizan para resolver conflictos:**

   Forma como se expresan y resuelven conflictos.

9. **Normas:**

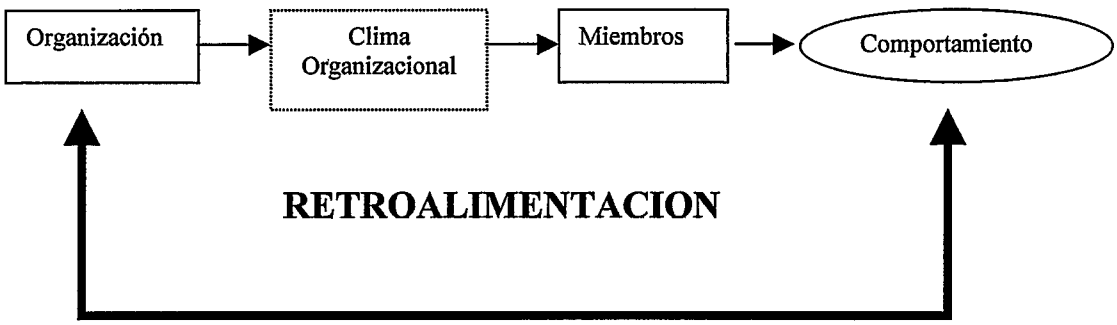
   Sistema de normas formales y explícitas.

Finalmente, podemos decir que el modelo propuesto por estos autores se puede resumir en cuatro factores:

1. Liderazgo y prácticas de dirección
2. Estructura de la organización y sistema formal
3. comportamiento e interacción dentro de la institución
4. Aspectos tecnológicos y materiales

Así, a través de las características de cada organización será posible detectar el clima que impera dentro de ellas. De esta forma el clima resultante repercutirá sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre

su correspondiente comportamiento, el cual representa un sinnúmero de consecuencias para la organización, completado el siguiente circuito:



Fuente: Luis Martínez, Estudio sobre Clima Organizacional, Página web: Http://monografías.com/trabajos6/clior.shtml., 2002, p.1

El esquema antes expuesto explicaría entonces, que el clima que va a imperar dentro de una organización va a depender de todos los factores que ya hemos expuesto y de la percepción que tenga cada empleado de éstos en su lugar de trabajo, influyendo en la disposición con que cada persona afronte sus tareas.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los empleados en la organización donde trabajan. Un funcionario que esté cómodo en su puesto puede ser de gran aporte, ayudando a generar un clima adecuado y una buena calidad del trabajo realizado.

En un mal clima, y al no lograrse el compromiso, las órdenes se cumplirán en el nivel más bajo de aceptación de las mismas. No se realizarán

las actividades con el máximo de posibilidades de las personas, sino con el mínimo de obediencia necesaria, como para no ser cuestionados.

Cada vez más se esta considerando que el análisis del clima, permite un abordaje que sirve de orientación para intervenir y mejorar las organizaciones. Si hay demasiado ausentismo, rotación, conflictos, enfermedades laborales, baja productividad, etc. Se puede acercar a las variables que necesitan ser mejoradas a través del conocimiento del Clima Organizacional.

De esta forma, podemos concluir que, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura Organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de la motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

2.3 EN BUSCA DE UN CONCEPTO DE TECNOLOGIA

Otra de las variables que utilizaremos en esta investigación es el concepto de Tecnología, definido como un conjunto de conocimientos y destrezas aplicadas para dar y construir productos que intentan satisfacer las necesidades humanas.

"El origen de este término proviene de las palabras griegas ***Tecné***, que significa arte u oficio, y ***Logos***, que se traduce 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios"[7].

Nos ha correspondido vivir en una época de profundas innovaciones y la dinámica de este proceso ya no sólo nos exige adaptarnos a los cambios tecnológicos que se han producido sino también a los que están por producirse a muy corto plazo. Prácticamente todas las áreas del conocimiento han dado grandes pasos en el desarrollo tecnológico. Estos pasos se han manifestado en una cantidad de productos que han modificado en todo sentido nuestra calidad de vida.

El rol que ha jugado la tecnología en la sociedad es de vital importancia, debido a que proporciona un modo ordenado y metódico de

---

[7] "Tecnología" Enciclopedia Microsoft® Encarta® en línea 2001 http://encarta.msn.es © 1997-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

intervenir en el mundo material a partir de los conocimientos más diversos. En las últimas décadas el desarrollo tecnológico le ha ganado espacios cruciales a nuestra capacidad para imaginar y visualizar el futuro y lo que antes parecían sueños, hoy ya son realidades concretas y objetivas.

La tecnología se ha caracterizado, no solo por modificar el trabajo rutinario, sino que ha reestructurado las funciones de los trabajadores permitiendo cambios en el comportamiento de quienes participan de este proceso.

Importante es el grado de responsabilidad que les compete a los trabajadores, en el buen funcionamiento de los nuevos procesos tecnológicos, por cuanto serán los encargados de llevarlos a la práctica, adaptándose a las nuevas tecnologías, con un gran compromiso de trabajo, consiguiendo finalmente la optimización del trabajo.

2.4 IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES

A medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas mismas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas como privadas se debatan en la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Es así como "la tecnología constituye la otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además del impacto ambiental, existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan de alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser tosca y rudimentaria (como el aseo y limpieza a través del

cepillo o de la escoba) como también podrá ser sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador)"[8]

Todas estas organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder sobrevivir, y la implementación de éstas requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tiene el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que le cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Idalbert Chiavenato, señala que la tecnología influye poderosamente en las organizaciones, y define la tecnología desde un punto de vista administrativo como "algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, a través de los conocimientos *Know- How*, y por sus manifestaciones físicas consecuentes – máquinas, equipos, instalaciones- que constituyen un enorme complejo de términos utilizados en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es en productos o servicios"[9].

[8] Chiavenato Idalbert,: Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición. Pág. 630.

[9] Chiavenato Idalbert,: Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, p.630.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Además de la reciente evolución de las nuevas formas de organización, la tecnología está agregando otra poderosa fuerza al ambiente laboral. La tecnología tiene ciertas características generales, como lo son:

- La Especialización
- La Discontinuidad
- El Cambio

En la medida que la tecnología aumenta la especialización tiende a aumentar y la integración es más complicada dentro de una sociedad de alta tecnología que en una con menos avances tecnológicos, ya que la primera tiende a hacer complejo un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. La revolución tecnológica, produce tal vez, con cierta demora una revolución social paralela, ya que tiene cambios tan rápidos que van creando problemas sociales mucho antes de que una sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En el puesto de trabajo se requiere de una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensa y muchos otros. Para un ajuste a la tecnología, lo que se requiere en más movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

En la medida que los empleados cambian la tecnología también cambia, debido a que tiende a requerir más profesionales, científicos y otros de oficina para mantener operando el sistema. Los trabajos rutinarios tienden a ser sistemas automatizados que pueden hacer el trabajo mejor y en menos tiempo.

Según Will G Scott (citado por Chiavenato) "la influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande". [10]. Los autores resumen esta influencia en los siguientes puntos:

a) La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Algunos autores hablan de imperativo tecnológico para

referirse al hecho de que la tecnología la determinan (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de la afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

b) La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia, y ésta se convirtió en el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluadas.

c) La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

Resulta interesante mencionar la importancia que tiene para toda organización el adecuado diseño de su sistema de información, ya que éste es el mecanismo básico de control, que mantiene la cohesión de todos los elementos que componen el sistema y que permite que todo funcione de forma acorde a lo que requiere cada organización.

[10] Chiavento Idalbertd Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Pág. 638

También es importante destacar que la tecnología afecta a los miembros de las organizaciones en diversas forma. Es un factor clave para determinar las tareas requeridas y el grado de especialización.

Con frecuencia la tecnología determina el tamaño y la composición del grupo de trabajo inmediato y el margen de contactos con otros trabajadores y supervisores. También determina el grado de movilidad física y afecta las diversas funciones y posiciones de las personas en las organizaciones: generalmente tener mayores habilidades técnicas significa obtener una mejor posición, un mayor sueldo y otras recompensas.

Los cambios tecnológicos podrían crear inseguridad y ansiedad en el empleo y en los trabajadores. Las habilidades desarrolladas a lo largo de un período podrían resultar obsoletas, lo cual afecta vitalmente su auto percepción y motivación.

2.5 SECCION EGRESOS DE TESORERIA REGIONAL METROPOLITANA

Para lograr cada uno de los objetivos planteados, "la Tesorería ha puesto en marcha un conjunto de proyectos que, basados en el intercambio de información con otras instituciones y la utilización de tecnologías de información, ha generado resultados positivos en el mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios y una mayor eficiencia en la gestión"[11]

El objetivo general de la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana, es cumplir con las obligaciones fiscales, a través de sus oficinas donde se distribuyen los fondos fiscales a las instituciones públicas, personas naturales y jurídicas dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley de presupuesto del año.

Los objetivos específicos de esta sección son fortalecer y mejorar la calidad de la atención otorgada a los usuarios de Tesorería; Introducir mejoras en la gestión desarrollada en el área de Egresos de la Tesorería; Perfeccionar los sistemas de control de los egresos en el ámbito nacional y local, uniformando los procedimientos; Incentivar e incorporar en las tesorerías regionales y provinciales la modalidad del sistema de pago electrónico.

[11] Informe de Gestión 1998-1999 de Tesorería General de la República, Santiago de Chile, Pág. 37

Las funciones que esta Sección debe realizar para lograr estos objetivos son las siguientes:

- Devolución de remanente de impuesto a la renta.
- Devolución de IVA exportador.
- Subsidios.
- Fomento a actividades económicas a zonas externas.
- Transferencia a municipalidades.
- Aporte fiscal a las instituciones públicas.
- Cheques caducados.
- Reintegro simplificado Ley 18.480.
- Otros.

Cada unas de estas misiones es encargada a esta Sección, ya la complejidad que significa este tipo de trabajo ha llevado a la necesidad de implementar una nueva tecnología que permita esencialmente entregar una mejor calidad del servicio y sobre todo agilizar cada uno de estos trámites para mayor comodidad de los contribuyentes.

2.6 NUEVA IMPLEMENTACION TECNOLOGICA PARA LA SECCION EGRESOS

Como mencionábamos en el punto anterior, agilizar los procesos en la realización de los trámites, que actualmente realizan los contribuyentes en la Sección Egresos de la Tesorería, es una de las metas que se ha planteado esta Institución Pública.

De esta forma los encargados de diseñar políticas de mejoramiento del sistema han realizado un nuevo proyecto que lleva por nombre Sistema de Automatización de Egresos SAE y que promete mejorar la calidad del servicio, reducir el tiempo de los trámites, y por cierto disminuir la cantidad de trabajo que tienen actualmente los funcionarios que se desempeñan en esta sección.

"A objeto de integrar, automatizar y agilizar los procesos que se ven involucrados para determinar los montos que se deben pagar a los contribuyentes y retenedores de impuesto (Mandatarios, Síndicos de Quiebras, Juzgados, otros), así como, lo que son los propios del Servicio de Tesorerías (compensaciones), se implementará un nuevo sistema de egresos, denominado

"SISTEMA AUTOMATIZADO DE EGRESOS (SAE)" el cual permitirá"[12]:

(Ver anexo N° 3)

- Mejorar el traspaso, calidad y oportunidad de la información.
- Permitir a los beneficiados efectuar las solicitudes de pago a través de Internet e Intranet.
- Disminuir la carga de trabajo manual en la Tesorerías Regionales o Provinciales.
- Procesar las devoluciones en un sistema integrado y homogéneo.
- Facilitar la tarea para su efectivo control financiero.
- Incentivar el depósito en cuenta bancaria y vale vista como medio de pago.
- Automatizar el proceso de egresos y de movimiento de fondo.

De esta forma, Internet ha sido uno de los medios elegidos para este nuevo proyecto, a través del cual los usuarios tendrán acceso a información sobre la Tesorería y a su vez podrán realizar algunos de los trámites que antes hacían

[12] Tesorería General de la República, Departamento de Operaciones, sección normas y procedimientos: Sistema Automatizado de Egresos SAE, Pág. 2 , 4 de febrero del 2002.

en persona. El nuevo sistema disminuiría de forma sustancial la cantidad de público que se atiende actualmente, a medida que los contribuyentes se acostumbren al nuevo sistema.

A su vez los funcionarios de Tesorería tendrán un mayor acceso a la información de cada contribuyente a través de nuevas bases de datos con más información sobre cada persona, y el sistema estará conectadas con otras entidades públicas con las cuales opera la Tesorería (Impuestos Internos, Banco Central, entre otras).

El nuevo proyecto de implementación tecnológica también dotará de una mejor tecnología a los funcionarios, esto quiere decir que la sección egresos contará con equipos computacionales de alta tecnología que les permitirá tener un acceso rápido a la información que requieran.

2.7 RELACION DE VARIABLES

Una vez desarrollado el marco teórico de nuestra investigación, consideramos necesario establecer una relación entre las siguientes variables:

La variable Estructura determina como va hacer el comportamiento de los miembros de la organización de acuerdo al conjunto de normas y reglas que fijaran o serán la guía para establecer Estándares que actuaran como un desafío que deberán ser cumplidos. De acuerdo a esto será el grado de Recompensa que tengan cada uno de ellos.

La variable Estructura también afecta de manera directa a otro grupo de variables, como las relaciones que se dan entre jefes y subordinados o entre los pares, lo que será de una u otra manera determinante para resolver los Conflictos que pueden surgir. En función de como se resuelve el conflicto, el grado Cooperación será negativa o positiva.

La variable Aspectos Tecnológicos y Materiales impacta sobre otras variables como:

Nivel de Capacitación que tienen los empleados para absorber nueva Tecnología.

El nivel de Productividad se relaciona directamente con la Tecnología y la habilidad y destreza que tienen los miembros para utilizarla en función de los desafíos impuestos por la organización.

La Tecnología estandariza procesos permitiendo la desburocratización de las funciones y a la vez mejora el Sistema de Control

2.8 HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Una vez expuesto el Marco Teórico que utilizaremos como base para la realización de esta tesis, nos formulamos la hipótesis central de esta investigación:

El proceso de modernización de la gestión pública vigente esta impactando estructuralmente las condiciones laborales de los funcionarios de la Tesorería General de la República, esto debido a que actualmente no se han desarrollado adecuadas pautas de trabajo por parte de las directivas de cada sección para enfrentar los nuevos procesos tecnológicos que se están implementando. La mayor eficiencia, productividad, y agilización de los diferentes procesos de trabajo solo serán posibles si la brecha entre el desarrollo tecnológico y la capacidad de las personas para absorber la nueva tecnología tiende a cero o de lo contrario la tecnología no rendirá con las expectativas deseadas.

Los recursos invertidos para el desarrollo de este nuevo proyecto tecnológico son bastantes, pero no se justifican si las personas encargadas de ocupar estas nuevas herramientas no tienen el conocimiento necesario para aplicarlas a sus respectivos trabajos.

Es por esta razón que pensamos que las nuevas tecnologías aplicadas en la sección egresos de la Tesorería Regional Metropolitana influirían en el Clima Organizacional dentro de esta organización. Las razones que nos llevan a desarrollar esta hipótesis son variadas, en primer lugar esta institución pública no cuenta con una capacitación adecuada para sus funcionarios, la Tesorería dio anuncio de estos nuevos cambios pero no ha efectuado ningún tipo de capacitación para dar a conocer esta nueva modalidad de trabajo.

Estos cambios provocan incertidumbre, desmotivación y una serie de otros efectos que repercuten directamente sobre el clima organizacional dentro de la sección que estudiaremos.

III MARCO METODOLOGICO

3.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para la siguiente investigación se utilizo material bibliográfico de los siguientes autores Chiavenato Idalbert,: Introducción a la Teoría General de la Administración. En esta investigación el autor desarrolla un análisis bastante amplio con relación al tema de la administración, y en uno de los puntos de su estudio aborda el tema de tecnología relacionado con las organizaciones y su influencia en éstas.

También utilizamos material bibliográfico de Gilmar Antonio Cabrera, quién desarrolla una tesis sobre "Clima Organizacional en dos Empresas Chilenas" Volumen1-número-nov./1999. artículo encontrado en Internet (http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm, p.3); Goncalvez, Alexis: "Dimensiones del Clima Organizacional" Página Web: http://www.calidad.org/articles/deco7/2dec97.htm. Este artículo nos pareció interesante ya que el autor hace un paralelo entre dos empresas, la primera pública y la segunda privada, donde da a conocer aspectos bastante importante sobre cada una de estas empresas, proponiendo finalmente soluciones a los problemas que afectan a cada una de ellas.

Para conocer la situación actual de la Tesorería General de la República y los estamentos por los cuales se rige esta institución pública, recurrimos a documentos extraídos de su biblioteca, tales como el Informe de Gestión 1998-1999 de Tesorería General de la República, leyes que rigen al empleado público y los reglamentos de la Tesorería.

Y por último Valenzuela Álvaro "El Clima Organizacional: procedimiento para su desarrollo cualitativo" República de Chile, Ministerio de Educación, Santiago de Chile, 1989. Aunque este estudio propone un modelo para diagnosticar el Clima Organizacional dentro de un colegio, el marco teórico propuesto por es autor es el utilizado para medir el clima en cualquier institución. Esta investigación fue de gran aporte para realizar nuestro propio estudio sobre el Clima Organizacional de la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana.

3.2 ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS:

Para el desarrollo de este estudio fue necesario aplicar entrevistas semi estructuradas a funcionarios de esta institución pública con el fin de diagnosticar el clima organizacional de la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana y extraer conclusiones de las opiniones tanto de jefes como de sub alternos:

1. **Ernesto Herrera:** Tesorero Regional Metropolitano.
2. **Iván Santander:** Jefe de la Sección Personal de la Tesorería General de la República.
3. **Víctor Román:** Dirigente sindical de la Tesorería General de la República.
4. **Mireya Palacios:** Sub Jefa de la Sección Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana.

ENTREVISTA N° 1:

NOMBRE: SR. HERNESTO HERRERA GARCIA.
CARGO: TESORERO REGIONAL METROPOLITANO

PREGUNTAS

1. **¿De que manera influirán en los funcionarios los nuevos cambios tecnológicos que se pretenden implementar en la Sección Egresos (SAE)?**

R.- Directamente en automatizar los procesos y perfeccionar el sistema de control de egresos.

Disminuir errores y por último el sistema se tornará menos vulnerable.

El nuevo sistema va a identificar claramente la intervención que tenga cada persona en el proceso de un egreso.

2. **¿De qué forma se está preparando a los funcionarios para enfrentar estos nuevos cambios?**

R.- Se apuesta a la capacidad de las personas, ya que estas son la gran fortaleza del servicio de Tesorería General de la República, pretendemos que a medida que se ambienten a este nuevo sistema se disminuya considerablemente el tiempo de los trámites y del trabajo de los funcionarios.

3. ¿Qué propondría usted para mejorar la calidad de los funcionarios?

R.- Pretendo cambiar los sistemas de trabajo de los funcionarios a sistemas de procesos, esto consiste en tareas que atraviesen transversalmente las secciones.

4. ¿Cree usted que aplicar una nueva tecnología es suficiente para mejorar la eficiencia de los funcionarios en el desempeño de su tarea diaria?

R.- La eficiencia de los funcionarios no depende de un nuevo sistema tecnológico, sino que de sus ganas de aprender y de la disposición que tengan frente al trabajo que desempeñan.

La idea de implementar nuevas tecnologías es facilitar el trabajo a los funcionarios con el fin de mejorar la calidad del servicio y reducir los tiempos de espera en los trámites de la ciudadanía.

ENTREVISTA N° 2

NOMBRE: IVAN SANTANDER

CARGO: JEFE DE LA SECCION PERSONAL DE LA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA

PREGUNTAS

1. - Es reconocida la mala calidad del funcionario publico, ¿Qué opina usted de esta afirmación?

R.- No estoy de acuerdo con tu aseveración, no creo que los empleados públicos tengan mala calidad, creo que a lo mejor ellos tienen una deficiente forma de atender a la gente.

La administración pública es una de las mejores evaluadas en el mundo, una de las administraciones que tiene menor costo por persona en el mundo, y por último una de los países menos burocráticos en el mundo, por este motivo somos evaluado como uno de los países competitivamente superiores por el resto de los países.

2.- Es cierto que somos uno de los países con una administración pública de calidad, pero son los jefes de las distintas secciones de esta entidad pública los que se quejan de la mala calidad de sus empleados ¿Qué opina usted?

R.- Lo que pasa es que al igual que en muchos de los servicios públicos los recursos con los que cuentan los funcionarios para atender son muy escasos. El tema de la Tesorería en cuento a atención de público lo desconozco, pero creo que la evaluación de la mala atención la burocracia no es real.

3.- ¿De qué forma influirá la nueva tecnología que pretende implementar la sección egresos en el trabajo de los funcionarios?

R.- La gente en general tiene una aversión al cambio, crean barreras y por ende a las personas se les debe preparar para el cambio. Creo que la Tesorería no esta preparando a su gente para los cambios que se están produciendo.

El cambio de todas manera va a influir, por ejemplo una persona que sabe utilizar la tecnología y le ayuda alivianar su trabajo, es más probable que mejore su clima laboral.

La llegada de esta nueva tecnología va a disminuir los tiempos de trabajo, con esto quiero decir que la actividad rutinaria de los funcionarios va a disminuir y van a tener más tiempo para compartir con sus compañeros de

trabajo, aprender nuevas cosas y asumir mayores responsabilidades factores que van a contribuir en el clima laboral.

4.- ¿Y que va a suceder con los funcionarios que no se puedan adaptar a estos nuevos cambios?

R.- Se les reasignará en funciones que vayan de acuerdo a su perfil. Los cambios requieren que la persona se adapte, hay una capacitación previa, donde las personas tiene que poner de su parte y aquellas que no se adapten serán reasignadas a otras actividades más rutinarias y monótonas sin interacción con los compañeros.

5.- Sin duda los cambios tecnológicos requieren de mayor capacitación de parte del personal, a raíz de este punto la Tesorería a incentivado a sus funcionarios a perfeccionarse estudiando carreras profesionales. ¿Cuál es el aporte real que entregan los nuevos profesionales al servicio?

R.- Hay personas que van y estudian solamente por sacar su asignación profesional y no tienen ninguna intención de sumir nuevas responsabilidades.

Los principios de la administración establecen que los sueldos van de acuerdo a la responsabilidad de las personas y si ellas no quieren asumir

nuevas responsabilidades van a sumir las mismas obligaciones pero ganado más dinero.

Es obligación de los funcionarios proponer a los jefes sus nuevos conocimientos y a su vez es responsabilidad de los jefes otorgar mayores responsabilidades a las personas más preparadas.

Si una persona estudio y adquirió nuevos conocimientos, le corresponde al jefe ponerlo en un puesto donde ocupe esto que estudio y aprendió. Por otro lado las personas que estudiaron tienen que ir donde sus superiores y darles a conocer sus nuevos conocimientos y el aporte que pueden entregar. Esas dos cosas generalmente no suceden pero la culpa es de las dos partes involucradas.

ENTREVISTA N° 3

NOMBRE: VICTOR ROMÁN.

CARGO: DIRIGENTE SINDICAL DE LA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA.

1. - ¿Cuales son los principales factores que influyen en un mal clima organizacional dentro de la Tesorería?.

R.- Podemos enumerar una cantidad bastante amplia de factores, pero los principales, podemos dividirlos en dos categorías: las de responsabilidad de las jefaturas, las cuales no responden a las inquietudes de los funcionarios; en

cuanto a planificación, comunicación e información. Además de nombramientos sin respetar la Carrera Funcionaria, la que es una utopía en estos momentos, ya que sólo algunos cargos de importancia los asumen funcionarios con años dentro del servicio, y los de mayor relevancia personas afines a la jefatura de turno, también podemos agregar a esta lista aquellos Asesores que son traídos por las altas jefaturas, situación de por sí altamente negativa para los funcionarios de carrera, que ven disminuir sus posibilidades de ascenso.

La otra situación que lleva a tener un mal clima, es la poca capacidad de los mandos medios para mantener al grupo de trabajadores unidos bajo la misma premisa, o sea ponerse la "camiseta por el servicio", ya que algunos darán todo por lograr las metas y el resto o mantendrá una actitud pasiva o francamente negativa, tampoco debemos olvidar el favoritismo hacia algunos funcionarios, ya sea en calificaciones, horas extras o permisos de toda índole. Estas situaciones provocan en los funcionarios una decepción hacia el proceso.

2.- De qué manera cree Ud. que influyen los nuevos cambios tecnológicos en los funcionarios.

R.- Todo cambio produce una reacción, ya sea positiva o negativa, depende de la información que el funcionario maneje sobre el cambio en sí. En nuestro Servicio toda la información que se maneja es por iniciativa del funcionario y su afán de superación. La jefatura da por entendido que sus mandos medios bajan la información, lo que en la mayoría de los casos no es efectivo, ya que ellos no manejan toda la información o al ser nuevos en sus funciones, no comprenden todos los procesos que se efectúan en nuestro Servicio.

3.- ¿Que la Tesorería implemente nuevas tecnologías beneficia o perjudica a los funcionarios?.

R.- Debería beneficiar a los funcionarios, pero dado el sistema que impera dentro del Servicio, con poca información de los procesos, capacitación y distribución de materiales, este proceso de modernización pasa a ser una amenaza para los funcionarios.

4.- Los funcionarios se quejan de falta de capacitación ¿Porqué la capacitación no es enfocada a las necesidades reales de los funcionarios y se termina con enseñar cosas que en la mayoría de los casos los funcionarios nunca ocupan?.

R.- Jamás se ha planificado una capacitación real, acorde a las necesidades del Servicio, preparando funcionarios tecnológica, humana, material y físicamente para realizar su labor; siempre la capacitación se ha mirado como una pérdida de tiempo por los mandos medios y por esta razón siempre mandan a los peores funcionarios, razón por la que muchos de ellos se encuentran en mejores condiciones para concursar, ya que tienen una cantidad de cursos que les ayuda para ocupar cualquier vacante. Otra razón es la capacidad de los monitores, algunos de los cuales no dominan el tema que deben disertar. El jefe de capacitación no tiene la autoridad para imponerse a esta situación y se siguen realizando cursos de computación (Power Point, Internet, etc.), cuando algunos de nuestros funcionarios ni siquiera tienen acceso a un computador.

5.- ¿De que manera cree que el Servicio debiera incentivar a los funcionarios a que rindan más en sus trabajos?.

R.- El Servicio debería ser capaz de utilizar las palabras solidaridad, participación y respeto hacia sus trabajadores.

Solidaridad para repartir los ingresos, ya sea bonos, horas extras, materiales de trabajo y grados.

Participación en la toma de decisiones, no co-gobierno, pero si saber que el gremio existe y también sus trabajadores.

Respeto por la antigüedad de sus funcionarios, por la persona, no hacerlo sentir un número o un objeto, el que se tira o se deja de lado dentro del Servicio; dándole oportunidad a sus preferidos.

ENTREVISTA N° 4

NOMBRE: MIREYA PALACIOS

CARGO: SUB. JEFA DE SECCIÓN EGRESOS DE TESORERÍA REGIONAL METROPOLITANA.

PREGUNTAS

1. **¿Cuales con los cambios tecnológicos que ha experimentado la sección egresos durante los últimos años?**

R.- La Sección Egresos ha tenido grandes cambios que han permitido un mayor desarrollo del trabajo.

Antes los trabajos se hacían en máquinas de escribir y los funcionarios demoraban horas en sacar el trabajo diario, esto ocasionaba gran tardanza en la velocidad de respuesta a los contribuyentes.

Sin duda, en los últimos años la sección egresos ha experimentado muchos cambios, sobre todo hay que destacar la infraestructura y tecnología, hoy los pagos se hacen vía electrónica.

Los nuevos cambios tecnológicos reducirán enormemente la cantidad de trabajo y creo que será de gran ayuda para los funcionarios.

2. ¿Cómo ha sido el efecto que han tenido los cambios tecnológicos en el clima organizacional de la sección egresos?

Los principales obstáculos para la realización del trabajo son los mismos funcionarios, quienes se muestran descontentos y se quejan de falta de equipos y malas relaciones interpersonales

No creo que, el hecho que los funcionarios estudien en la Universidad cambie su calidad en el trabajo, por lo menos en esta sección no ha habido ningún aporte de lo que han estudiado.

Este trabajo es muy estresante, y nadie valora todo el esfuerzo que uno realiza para mantener en orden la sección.

Como te decía antes la llegada de las nuevas tecnologías como el fax, los computadores e Internet han sido de mucha ayuda para los funcionarios, pero hay que destacar que estas nuevas herramientas muchos nunca las habíamos utilizado antes, es por eso también que la sección cuenta con algunos equipos, esto produce que los funcionarios por no contar con uno propio se tengan que turnar y en ocasiones ha habido problemas entre ellos.

3. ¿Cuales son los principales factor que perjudica el clima organizacional en la sección?

R.- Principalmente las malas relaciones entre los funcionarios y la jefatura, para nosotros como jefatura este punto es complicado, ya que la gente esta reacia a que les exijan demasiado. Esta es una sección en que se trabaja a mucha presión y los problemas son básicamente de relaciones interpersonales principalmente por la falta de motivación de los funcionarios, el abuso de licencias médica y el ausentismo laboral.

4. ¿De que forma cree usted que los funcionarios pueden mejorar la calidad de su trabajo?

R.- Con una capacitación adecuada y haciendo más armónica la relación entre la jefatura y sub alternos.

3.3 ENCUESTA DESARROLLADA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta fue realizada a los funcionarios que actualmente trabajan en la sección egresos de la Tesorería Regional Metropolitana, para la formulación de las preguntas utilizamos la investigación de los autores Litwin y Stinger señalan que existirían nueve dimensiones con las que se puede detectar el clima imperante dentro de una organización. Cada una de ellas se relaciona con ciertas propiedades de la organización cómo: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos y por último Identidad.

Cada uno de estos puntos será analizado en la encuesta que se presenta a continuación:

ENCUESTA RELIZADA A LA SECCION EGRESOS

Nombre Funcionario:
Tiempo en la Institución:
Tiempo en Sección Egresos:

PREGUNTAS:

1. **¿Quién le enseñó el trabajo que actualmente desempeña dentro de la sección?:**
   a) Jefe de la sección
   b) Compañero de trabajo
   c) A través de cursos de capacitación
   d) Lo aprendió solo
   e) Otro (en el caso de ser así explique como)

2. **¿De que manera piensa usted que la sección egresos lograría un mejor rendimiento?**

   a) Motivando a los empleados (incentivos económicos, mejores grados, etc)
   b) Capacitación constante a los empleados con cursos orientados al tema propiamente tal de la sección egresos.
   c) Mejorando las relaciones interpersonales
   d) Dotando la sección de mejor implementación tecnológica (más computadores, acceso a fuentes de información con las cuales hoy no cuenta el sistema)

3. **Desde el tiempo que usted lleva en la sección, ¿ ha percibido grandes cambios en el área tecnológica?**

   a) Muchos
   b) Lo normal
   c) Muy pocos
   d) Ninguno

4. **¿Cuales son los principales obstáculos que impiden mantener una buena relación interpersonal dentro del trabajo?**

   a) Espacios de trabajo muy estrechos
   b) Falta de equipo tecnológico
   c) Desmotivación económica
   d) Poco conocimiento del trabajo
   e) Desinterés por el trabajo
   f) Relaciones con los compañeros

5. **¿Qué piensa del nuevo proyecto tecnológico que esta implementando la Tesorería en la sección egresos?**

   a) Reducirá el nivel de trabajo
   b) Sobre carga de trabajo, ya que el sistema exigirá más de usted ya que tendrá que capacitarse
   c) Una gran garantía ya que el trabajo se simplificará
   d) Sólo un proyecto que se demorará un tiempo en ejecutarse

6. **¿ A su juicio cuáles son las garantías que el servicio debe prestar al funcionario para lograr un mejor desempeño dentro del trabajo?**

7. **¿Qué cambios introduciría en al sección para mejorarla?**

IV RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SECCION EGRESOS DE LA TESORERIA REGIONAL METROPOLITANA.

4.1 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

El objetivo principal de las entrevistas consistió en conocer de que manera influía el pensamiento de los directivos sobre el comportamiento de los funcionarios que actualmente se desempeñan dentro de esta sección

Entre las entrevistas realizadas destacamos las principales respuesta de las personas entrevistadas:

Sr. Iván Santander, jefe de la Oficina del Personal de la Tesorería General de la República:

En este punto solo incluiremos las respuestas que nos parecieron interesantes de destacar de cada uno de los entrevistados:

- Le consultamos a Iván Santander cuál era su percepción de la calidad de los funcionarios públicos, específicamente de los que trabajan en la Tesorería General. Él respondió que la administración chilena era una de las mejores evaluadas en el mundo, en donde se aprecia una menor burocracia y a su vez argumenta que Chile es uno de los países evaluados competitivamente superiores en todo el mundo.

- Luego de responder nuestra pregunta, le señalamos que la percepción que tenía el público en general era muy distinta a lo que él pensaba, ya que los funcionarios públicos se caracterizaban por una mala atención y por una gran demora al momento de resolver los problemas de los contribuyentes. Él nos respondió que el tema de la Tesorería, en términos de atención de público, lo desconocía.

- Le preguntamos a Santander cual era el criterio para la selección de personal, nos explica que cuando necesitan profesionales para cargos específicos se hacen llamados públicos a través de la prensa escrita para luego proceder a entrevistas técnicas y finalmente entrevistas sicológicas a quienes resultasen aprobadas en la primera etapa. Destaca que toda selección sigue el mismo procedimiento.

- Frente a las nuevas tecnologías, señala que las personas oponen ciertas barreras al cambio, y que en general esto requiere de preparación. En el caso particular de la Tesorería, opina no se estaría preparando a los funcionarios para el cambio.

- Esta situación de cambios, nos dice, requiere que las personas se adapten a ellos, para este logro se les capacitará y, si aún así, no se logra el objetivo serán asignados a otros puestos de trabajo.

- Le preguntamos al jefe de personal cuál era su opinión de los funcionarios que estudiaban en la Universidad, y señaló que ellos estudian ocupando tiempo de sus labores, pero vislumbra dos problemas:
- No se asumen nuevas responsabilidades.

- Las jefaturas no ocupan a este nuevo profesional en su especialidad.

- "Hay una gran masa de personas que efectivamente estudian y que siguen haciendo lo mismo. Creo que faltan las ganas de asumir responsabilidades".

Destacamos estos puntos de la entrevistas, ya que a nuestro parecer fueron los más relevantes y nos parece de suma importancia las opiniones vertidas por el Jefe de Personal de la Tesorería General de la República.

El señor Iván Santander señala que estamos clasificados como una de las mejores organizaciones públicas en el mundo, pero los funcionarios se quejàn de aspectos básicos, como por ejemplo la falta de equipos computacionales dentro de su sección.

Llama la atención, que en su cargo, desconozca cuál es el verdadero comportamiento de los funcionarios y sus necesidades, por cuanto el mejoramiento de la calidad de la atención pública es un tema que inquieta y figura en todos los escritos sobre Modernización del Estado.

Las encuestas realizadas a los funcionarios señalan, también, que la mayoría de ellos han aprendido su trabajo a través de sus compañeros, creemos que la orientación de la capacitación ha sido un factor influyente en la mala calidad de la atención a los usuarios.

Para conocer cual es la percepción de los jefes de sus funcionarios entrevistamos a la Sra. Mireya Palacios, Sub Jefe de la Sección Egresos, quién se desempeña allí, hace 38 años.

Los principales puntos que nos da a conocer son los siguientes:

- "La Sección Egresos ha tenido grandes cambios que han permitido un mayor desarrollo del trabajo".

- "Antes los trabajos se hacían en máquinas de escribir y los funcionarios demoraban horas en sacar el trabajo diario, esto ocasionaba gran tardanza en la velocidad de respuesta a los contribuyentes".

- "Los nuevos cambios tecnológicos reducirán enormemente la cantidad de trabajo y creo que será de gran ayuda para los funcionarios".

- "Los principales obstáculos para la realización del trabajo son los mismos funcionarios, quienes se muestran descontentos y se quejan de falta de equipos y malas relaciones interpersonales

- "No creo que, el hecho que los funcionarios estudien en la Universidad cambie su calidad en el trabajo, por lo menos en esta sección no ha habido ningún aporte de lo que han estudiado".

- "Este trabajo es muy estresante, y nadie valora todo el esfuerzo que uno realiza para mantener en orden la sección".

Con respeto a la entrevista realizada al actual Tesorero Regional Metropolitano, señor Ernesto Herrera, quién asumió el cargo sólo hace algunos meses, podemos concluir que su interés primordial esta centrado en el mejoramiento de la sección egresos, más que en la calidad de sus funcionarios y si estos están preparados o no para enfrentar las nuevas tecnologías.

Las respuestas entregadas por el Tesorero no nos permiten realizar una análisis más profundo del tema que estamos investigando, pero principalmente llegamos a la conclusión que la opinión de las jefaturas son muy parecidas, y que están confiadas en que este nuevo proyecto tecnológico beneficiara a los funcionarios como a los contribuyente y mejorará la calidad del trabajo.

Hemos dejado para el final la opinión que obtuvimos del representante de los trabajadores de la Tesorería, el señor Víctor Román. Sus respuestas nos parecen muy interesante ya que él en el fondo refleja la opinión que tienen todos los funcionarios con respecto al servicio.

El señor Román deja muy en claro, que las jefaturas le han dado muy poca importancia a la capacitación de los funcionarios, no entregándoles las herramientas necesarias para lograr un mejor desempeñó en su área específica.

Los funcionarios están desmotivados, sin ganas de asumir nuevos desafíos porque notan ciertas injusticias que los perjudican a muchos y sólo pocos salen beneficiados.

Sin duda el Clima Organizacional se ve afectado en este servicio, pero son muchos los factores que influyen en este. La tecnología no es la que va a afectar el clima sino que antes de implementarse ésta es necesario corregir los errores que se han cometido y que han causado todos los factores antes mencionados.

De las encuestas y entrevistas realizadas podemos concluir que los jefes tienen una percepción bastante diferente a la de los funcionarios y ese sería uno de los puntos que juega en contra del Clima Organizacional.

A través de las encuestas descubrimos, también, que la percepción de los profesionales en este ámbito, es similar a la de los administrativos, pese a que hay diferencias significativas de responsabilidades y sueldos entre éstos rangos, pero al igual que ellos, se quejan de pocos incentivos económicos y poca capacitación entre otras cosas.

Definitivamente el Clima Organizacional dentro de la sección está muy deteriorado, ya que no existe una conexión real entre los jefes y los funcionarios.

Los jefes no están contentos con el desempeño de sus subalternos, pero a su vez los funcionarios reclaman que su mal desempeño se debe a que no cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias, desconocen a veces cómo y donde encontrar alguna información necesaria para lograr un nivel óptimo de trabajo.

Los jefes por su parte argumentan que es imposible dotar a los funcionarios de computadores si no los saben utilizar, peor este no es un problema de los funcionarios, sino que de los encargados de capacitarlos.

Los cursos de capacitación no son suficientes para aprender a utilizar estas nuevas tecnologías y no están orientadas a la necesidad específica de cada funcionario. Un ejemplo de esto es que si un funcionario necesita aprender a utilizar un programa llamado Acces, principalmente como base de datos, es requisito primordial que la persona tenga aprobados los cursos de Introducción a la Computación, Word, Excel y Power Point. Finalmente el funcionario invierte tiempo en otros cursos y su trabajo queda en espera mientras aprende los otros programas.

Otro factor que juega en contra de los funcionarios es la mala distribución del trabajo, esto provoca una enorme disconformidad, descontento que se expresa cumpliendo mal sus funciones. En la

administración pública se hace abuso de las licencias médica, situación que incrementa la sobrecarga de trabajo y por ende un trabajador cansado.

Todos los factores detectados en la encuesta que influyen en el mal funcionamiento de la sección, no pertenecen a esta organización en particular sino que son errores que han permanecido en el tiempo en organizaciones tanto públicas como privadas.

4.1 RESULTADO Y ANALISIS DE ENCUESTA

La encuesta que a continuación analizaremos fue contestada por un universo igual a 24, cuyo desglose es el siguiente:

- 3 directivas
- 3 profesionales
- 5 técnicos
- 13 administrativos.

Características del Cargo:

1. **Directiva:** Para tener este cargo es requisito fundamental, tener título profesional, o haberse desempeñado a los menos 2 años en cargos de las plantas de Directivos o de profesionales o de técnicos administrativos.
2. **Profesionales:** Personas con título profesional otorgado por universidad o Instituto profesional (6 a 10 semestres de estudios).
3. **Técnicos**: Titulo en una especialidad del área económica o, financiera o computacional, otorgado por otorgado una institución de educación superior del estado, o por un establecimiento de educación media técnico – profesional del Estado o reconocido por éste, y un mínimo de dos años de desempeño en cargos administrativos en el Servicio de Tesorerías.

4. **Administrativos**: Requisito de este cargo es Licencia de Educación Media o equivalente.

La idea de dividir a este grupo en cuatro categorías, fue para conocer si existen diferencias de opinión de acuerdo al nivel de estudios y de posición que cada uno de los funcionarios tiene dentro de la sección.

GRAFICO N°1:

¿QUIÉN LE ENSEÑÓ EL TRABAJO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA DENTRO DE LA SECCION?

a) Jefe de la Sección

b) Compañero de trabajo

c) A través de cursos de capacitación

d) Lo aprendió solo

e) Otro (en el caso de ser así, explique cómo)

1 Directiva contesto A

2 Directivas contestaron B

3 Profesionales contestaron B

5 Técnicos contestaron B

13 Administrativos contestaron B

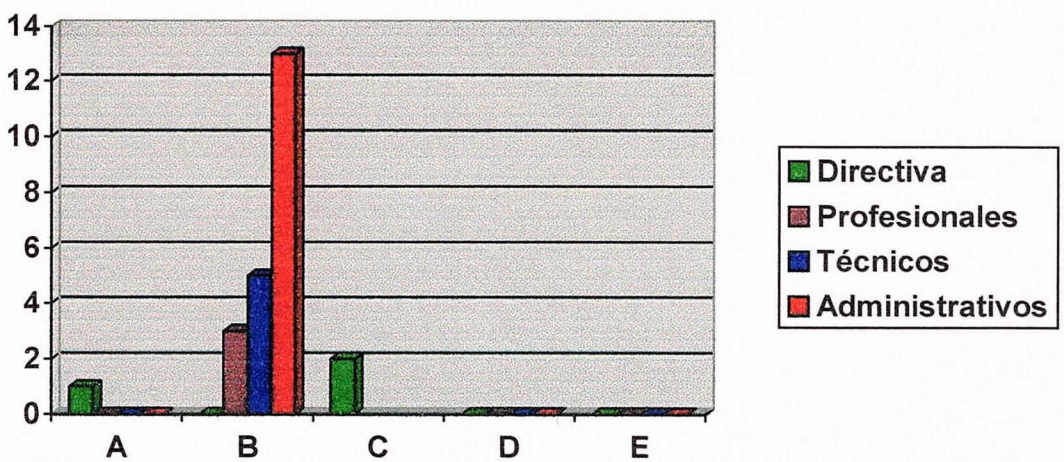


GRAFICO N° 2

¿DE QUÉ MANERA PIENSA USTED QUE LA SECCION EGRESOS LOGRARIA UN MEJOR RENDIMIENTO?

a) Motivando a los empleados (incentivos económicos, mejores grados, etc).

b) Capacitación constante a los empleados con cursos orientados al tema propiamente tal de la Sección Egresos.

c) Mejorando las relaciones interpersonales.

d) Dotando la Sección de mejor implementación tecnológica (más computadores, acceso a fuentes de información con las cuales hoy no cuenta el sistema).

2 Directivas contestaron A y una contesto B

1 Profesionales contestaron A y 2 contestaron B

3 Técnico contestaron A y 1 contesto B, y 1 contesto D

4 Administrativos contestaron A, 2 contestaron B , 2 contestaron C y 5 contestaron D

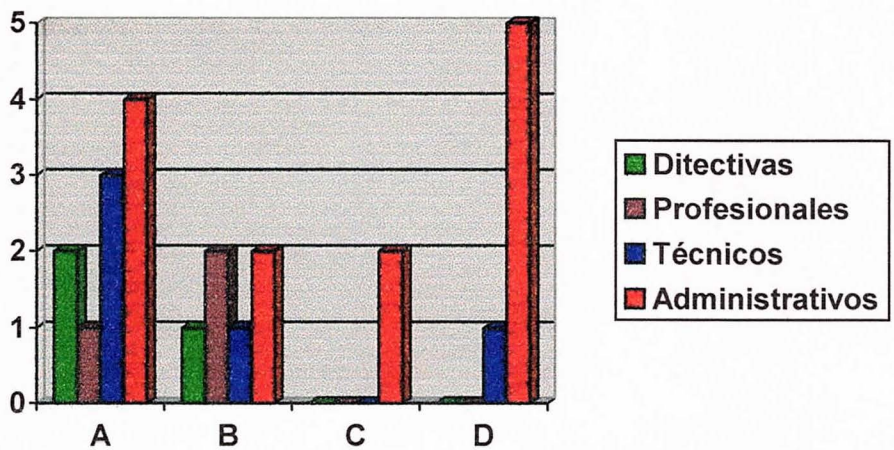


GRAFICO N° 3

DESDE EL TIEMPO QUE USTED LLEVA EN LA SECCION ¿HA PERCIBIDO GRANDES CAMBIOS EN EL AREA TECNOLÓGICA?

a) Muchos
b) Lo normal
c) Muy pocos
d) Ninguno

3 directivas contestaron A

3 profesionales contestaron A

4 técnicos contestaron A

6 administrativos contestaron A

1 técnico contesta B

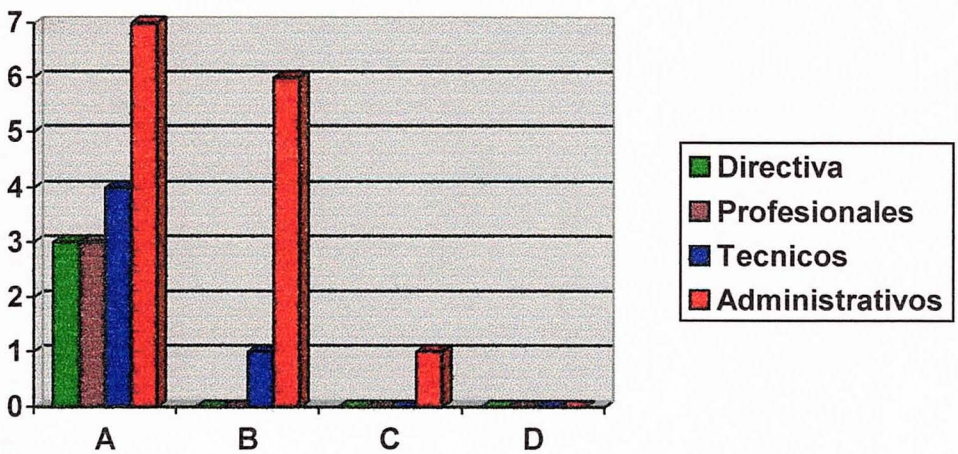


GRAFICO N° 4

¿CUALES SON LOS PRINCIPALES OBSTACULOS QUE IMPIDEN MANTENER UNA BUENA RELACION INTERPERSONAL DENTRO DEL TRABAJO?

a) Espacio de trabajo muy estrechos
b) Falta de equipo tecnológico
c) Desmotivación económica
d) Poco conocimiento del trabajo
e) Desinterés por el trabajo
f) Relación con los compañeros

2 directivos contestaron A, 1 contesto F
1 profesional contesto B, 1 contesto D, 1 contesto E
2 técnicos contestaron B, 2 contestaron C y 1 contesto F
5 administrativos contestaron B, 2 contestaron C, 1 contesto D, 1 E y 4 contestaron F

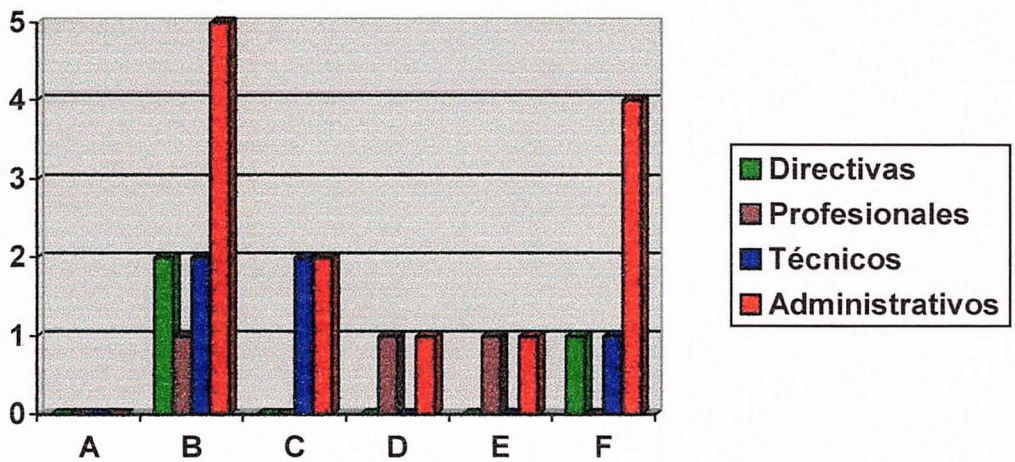


GRAFICO N° 5

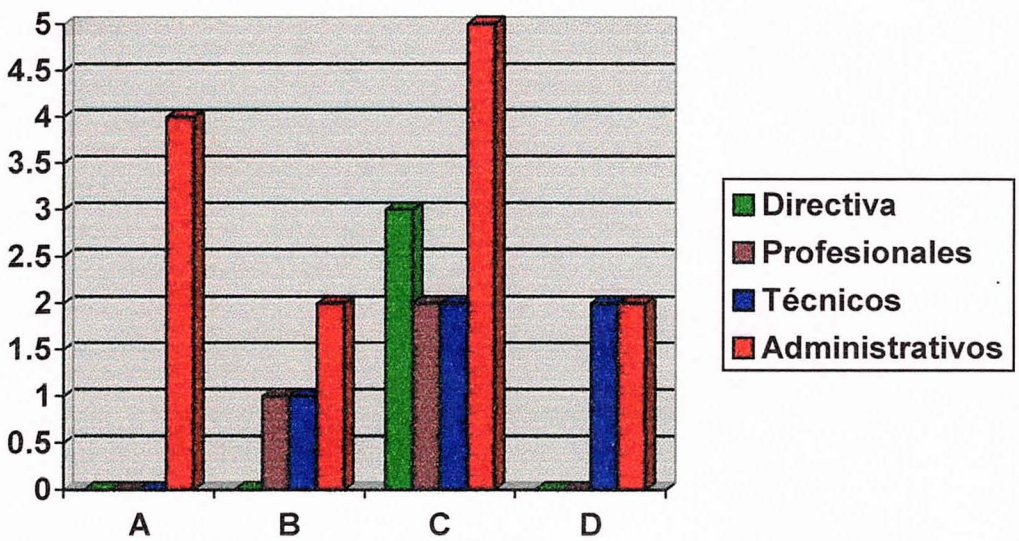
¿QUE PIENSA DEL NUEVO PROYECTO TECNOLOGICO QUE ESTA IMPLEMEMTANDO LA TESORERIA PARA LA SECCION EGRESOS?

a) Reducirá el nivel de trabajo.
b) Sobre carga de trabajo, porque el sistema exigirá más de usted, ya que tendrá que capacitarse.
c) Una gran garantía ya que el trabajo se simplificará.
d) Sólo un proyecto que demorará un tiempo en ejecutarse.

3 directivas contestaron C

1 profesional contesto B, y dos contestaron C

1 técnico contesto B, 2 contestaron C y 2 administrativos contestaron B



RESPUESTAS DE LOS GRAFICOS:

GRAFICO N° 1:

La primera respuesta es muy interesante, ya que las 23 de las 24 personas contestaron la misma respuesta que corresponde a la alternativa C. Esto quiere decir que la mayoría de los funcionarios sin distinguir cargo y función dentro de la organización aprendieron las labores que actualmente desempeñan a través de sus compañeros de trabajo.

GRAFICO N° 2:

En esta pregunta las respuestas son variadas, las alternativas A y D son las más votadas por los funcionarios, el estamento administrativo le da importancia a la implementación tecnológica ya que para ellos significa desarrollar de manera adecuada la labor diaria, lo que a su vez agilizaría los procesos. Por otro lado los incentivos económicos son muy importantes para ellos. Para el estamento profesional en cambio es más relevante la capacitación.

GRAFICO N° 3

La mayoría de los funcionarios responde que ha notado muchos cambios tecnológicos, es una opinión que comparten en mayor cantidad los profesionales y técnicos. En el caso del personal administrativo ellos respondieron que la tecnología implementada ha sido la normal.

GRAFICO N°4

La mitad de los funcionarios confía en que este proyecto será una gran garantía que reducirá los niveles de trabajo.

Cuatro funcionarios opinan que la nueva implementación tecnológica generará carga de trabajo, y por supuesto también hay algunos incrédulos, que piensan que esto demorara en implementarse.

Es importante destacar que los directivos tienen una opinión unánime respecto de que este proyecto será exitoso.

GRAFICO N°5:

La mitad de los funcionarios confía en que este proyecto será una gran garantía que reducirá los niveles de trabajo.

Cuatro funcionarios opinan que la nueva implementación tecnológica generará carga de trabajo, y por supuesto también hay algunos incrédulos, que piensan que esto demorara en implementarse.

Es importante destacar que los directivos tiene una opinión unánime respecto de que este proyecto será exitoso.

Las últimas preguntas de la encuesta fueron abiertas, dándole la posibilidad a los funcionarios de responder ampliamente su opinión respecto de las siguientes preguntas:

1. **¿Cuáles con las garantías que el servicio debe prestar la funcionario para lograr un mejor desempeño en el trabajo?**
2. **¿Qué cambios introducirían en la sección para mejorarla?**

Lo interesante de las respuestas es que la mayoría de las personas coincidieron en que es urgente que se les capacite para realizar mejor el trabajo que actualmente desempeñan..Ellos requieren mayor implementación tecnológica, pero a la vez sienten la necesidad de que el servicio los dotara de la capacitación necesaria para enfrentar los procesos de cambio que se aproximan.

En las respuestas de la segunda pregunta referida a la jefatura de la sección, algunos funcionarios piden el cambio de esta y otros señalan que debe ser menos autoritaria y delegar el trabajo de forma más equitativa.

De acuerdo a las entrevistas y las encuestas realizadas dentro de una sección de esta Institución Pública, el concepto de Clima Organizacional nos resulta de mucha utilidad pare medir su gestión administrativa. Como habíamos mencionado anteriormente en el marco teórico de esta investigación, el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se desarrolla, las relaciones interpersonales que se tienen en este lugar y las diversas regularizaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Para detectar el clima imperante dentro de la sección egresos de la Tesorería Regional Metropolitana, hemos escogido las nueve dimensiones que proponen los autores Litwin y Stinger para detectar el Clima Organizacional, cada una de ellas las aplicaremos directamente dentro de la sección que hemos elegido para esta investigación:

1. **Estructura**: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

En general el trabajo en esta sección es distribuido de acuerdo a la percepción que tiene la jefatura de cada funcionario en particular y a su vez del rendimiento que ha demostrado cada persona en el tiempo que llevan trabajando en este lugar.

2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

En el caso de la sección analizada detectamos que los funcionarios en general no están de acuerdo en como se distribuyen las tareas de trabajo y las responsabilidades que se les dan a cada uno de ellos. Ellos piensan que las responsabilidades se debieran entregar de acuerdo al cargo que tiene cada persona dentro de la sección, un ejemplo de esto es el caso de los profesionales que por el solo hecho de encontrarse en mejores escalas y de percibir mayores sueldos debieran adquirir mayores responsabilidades de las que actualmente poseen.

En este punto los funcionarios en su mayoría se quejan de la actual jefatura, calificándola de autoritaria y de poca flexibilidad, hecho que entorpece las relaciones entre jefes y sub alternos.

3. **Recompensa**: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

En la encuesta realizada, los funcionarios hacen referencia a la falta de:

- Equipamiento tecnólogico
- Incentivos económicos
- Capacitación.

4. **Desafío**: Se trata del sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

En este caso, el trabajo, según los funcionarios se ha transformado en rutinario donde cada uno de ellos lleva realizando las misma actividades durante mucho tiempo.

Es importante destacar que respecto de los nuevos cambios tecnológicos que están por implementarse dentro de esta sección, los funcionarios tienen muchas expectativas respecto de las nuevas actividades que les tocar realizar, señalando en que se mejorará la calidad del servicio y los tiempos de trabajo disminuirán enormemente, cosa que sin duda mejorara el clima organizacional que impera actualmente dentro de la sección.

5. **Relaciones**: Es la percepción por parte de los empleados acerca la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto pares como entre jefes y subordinados.

Como en la mayoría de las instituciones publicas, las relaciones entre los empleados no se caracterizan por ser las mejores, por una parte los jefes se quejan en la falta de disposición de los subordinados frente al trabajo que se les designa y los empleados señalan que los jefes se caracterizan pro ser autoritarios y no solicitan la opinión a los trabajadores respecto del trabajo que realizan.

6. **Cooperación**: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En el caso particular de la sección egresos de la Tesorería los funcionarios no se refieren mucho a su relación con los compañeros de trabajo, salvo algunos casos en que señalan que las malas relaciones con los compañeros interfieren en la calidad del trabajo. Más que nada los principales problemas que se dan entre los compañeros es la falta de infraestructura y apoyo tecnológico que produce que tengan que recurrir a los turnos de utilización de equipos para realizar sus labores de trabajo.

7. **Estándares**: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobres las normas de rendimiento.

Aunque la jefatura pone mucho énfasis en el rendimiento de las personas y les exige de acuerdo a los requerimientos del servicio, factor del que se quejan los funcionarios, sin duda es muy complicado que una institución pública rinda de igual forma que una privada, ya que en la primera la estabilidad

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO BIBLIOTECA

laboral y la seguridad en sus trabajos influyen en la burocracia de estas entidades públicas.

8. **Conflictos:** Es el seminario de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, que aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En esta sección en particular existen factores que tienen incidencia en las relaciones interpersonales (condición de acinamiento, desconocimiento del trabajo, y falta de equipamiento tecnólogico), creando en el entorno un ambiente negativo para el buen desarrollo del trabajo diario.

9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general compartir los objetivos personales con los de la organización.

La falta de compromiso en sin duda uno de los aspectos más destacados por las jefaturas entrevistadas, "en este punto destacan" que es complicado hacer que todos los funcionarios se sientan bien en su puesto de trabajo "y que al igual que en todas partes siempre va a existir personas que estén descontentas con su trabajo"

A modo de conclusión frente a estos puntos la falta de apoyo tecnológico y de una capacitación adecuada al trabajo que realizan los funcionarios dentro de la sección, son los principales factores que tienen descontentos al personal que trabajan en esta sección. Ellos señalan que no es posible que se exija tanto de ellos, si muchos aún no tienen total conocimiento del trabajo que realizan, para ello, proponen mayor capacitación

Con respecto al tema de la tecnología ocupada en esta institución pública (otra de las variables utilizadas en esta investigación) podemos señalar que esta cumpliendo dentro de la sección egresos es en el clima organizacional.

V MODELO PROPUESTO

DENTRO DE LA SECCION EGRESOS

Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones, es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad, fomentando la capacitación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las organizaciones entes más productivos.

Nuestra propuesta en este capítulo consiste en los siguientes puntos:

- Los primero que deben hacer los encargados de llevar a cabo este modelo de mejoramiento, **es un diagnóstico del grado de compromiso de cada uno de los funcionarios en el sentido de conocer si están agradados con la función que desempeñan.**

- **Diagnosticar las falencias de conocimiento respecto al trabajo que desempeñan los integrantes de esta sección.** En este caso, se debe desarrollar mediante evaluaciones escritas respecto de los

conocimientos que tiene cada funcionario del trabajo que desempeñan, con el objeto de conocer en que puntos se le debe reforzar.

- **Implementación de un sistema rotativo en las funciones para suplir las ausencias y dar cumplimiento a su debido tiempo de las tareas encomendadas.** La relevancia de este punto consiste en que es necesario que los funcionarios tengan conocimiento de todas las labores que se realizan dentro de esta sección, debido a que muchas veces las personas faltan a su trabajo y no existe quién lo reemplace, provocando la acumulación de las tareas que corresponde a este empleado y retrasando en cierta forma el trabajo general de la sección.

  La ventaja de esta propuesta es que las personas dejarían de realizar actividades rutinarias y tendrían más conocimiento del trabajo en el ámbito general.

- **Capacitación intra sección de acuerdo a las necesidades que se observan, más apoyo tecnológico.**

  La Tesorería esta dotando a las secciones con equipos tecnológicos, esto permitirá una reducción notable de tiempo en los trabajos desempeñados, pero es fundamental que a las personas se les

capacite para ocupar estos nuevos equipos, ya que el desconocimiento de estas nuevas herramientas, provocaría retraso en las actividades más que disminución de tiempo.

Respecto a este punto, nosotros proponemos que la capacitación sea dentro de la misma sección y que se les explique a los funcionarios la forma de acceder a la información en los nuevos computadores, con esto nos referimos que se valla directo a la práctica más que a la teoría.

- **Consideramos importante que exista una definición de deberes y responsabilidades de cada uno de los integrantes.**

Con esto, queremos decir que a nuestro parecer los funcionarios debieran tener mayor responsabilidad de acuerdo al cargo que desempeñanan.

El personal de la Sección Egresos se queja mucho de la poca equidad en la distribución de trabajo, esto recae en que existen funcionarios que trabajan mucho más que otros y esto, sin duda, produce una desmotivación laboral, que se refleja en la calidad del trabajo.

Si las funciones están bien definidas, los resultados debieran ser positivos.

- **Evaluación periódica del sistema de trabajo para modificar lo que sea necesario.** A nuestro parecer se debiera medir el clima organizacional y la evolución del modelo propuesto, en una primera etapa, cada seis meses, con el objeto de cambiar todo lo que no ha funcionado y mejorar lo que ha resultado exitoso.

Para la ejecución de este modelo, es fundamental que las directivas estén de acuerdo con apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva, es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

La directiva debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de la comunicación y aplicar estrategias para mejorar la red comunicacional en la institución.

Por último consideramos necesario que las jefaturas trabajen en forma conjunta con los sub alternos haciéndolos participes de los nuevos cambios que se pretendan implementar con el tiempo. Sin duda, la única forma de desarrollar un trabajo efectivo es una comunicación entre todos los funcionarios que componen la Sección Egresos obteniendo una retroalimentación efectiva.

CONLUSION GENERAL

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La Calidad de la vida laboral de una organización es afectada por el entorno interno o externo. Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

En el caso del segundo punto que exponemos en esta investigación, podemos decir que la Tecnología es un factor determinante de la estructura organizacional e influyente en las relaciones humanas. Para enfrentarse con

el ambiente, la organización utiliza tecnologías que condicionarán su estructura organizacional y su funcionamiento ya que produce una serie de cambias en la manera de hacer las cosas, lo que de alguna u otra manera afecta a las personas.

La tecnología es una herramienta económica y social poderosa que puede traer sustanciales beneficios a la sociedad. Sus efectos son variables, pero requiere de una mayor habilidad del trabajador, más trabajo de oficina, y más empleados multiprofesionales.

Por esto la importancia de diagnosticar el Clima Organizacional dentro de una organización, ya que la generación de nuevas propuesta permitirá que los nuevos cambios tecnológicos que se están implementando en todo el mundo no sean de gran impacto para las personas responsables de utilizarlos.

Al realizar el diagnóstico del Clima Organizacional de la Sección de Egresos de la Tesorería Regional Metropolitana, detectamos los problemas típicos que ocurren en todas las organizaciones, sobre todo en el caso de las instituciones públicas.

Destacamos de la encuesta, que una de las preocupaciones de los funcionarios con respecto a la aplicación de nueva tecnología, es no sentirse preparados para enfrentar los nuevos cambios tecnológicos, ellos señalan que el servicio nos los a preparado de acuerdo al trabajo que desempeñan.

Los efectos del cambio no son automáticos, no necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Entonces podemos decir que el éxito del cambio va a depender en gran parte de la disposición que tengan los funcionarios para aprender a utilizar estas nuevas tecnologías.

Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio deciden, en gran medida, su reacción.

En consecuencia se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: Intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implementación de programas que

estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio es nuestra propuesta para mejorar la gestión de la Sección Egresos y lograr cambios que beneficien tanto a los funcionarios como a los contribuyentes que realizan sus trámites en la Tesorería General de la República

Esperamos que este modelo sea un aporte para mejorar la gestión de la sección egresos y que este planteamiento no sea una idea, sino que se pueda aplicar de alguna forma, con el fin de enfrentar los cambios que vienen ahora y los que vendrán a futuro.

El análisis de esta parte quedó limitado, ya que no logramos tener información de los encargados de diseñar estas políticas de cambios para mejorar no sólo la sección egresos sino que todos los departamentos que son parte de esta Institución Pública. Habría sido importante conocer el punto de vista de ellos y cuáles son los aspecto que impiden llevar a cabo políticas de capacitación acorde a los requerimientos del sistema.

Al finalizar el presente estudio se puede concluir que antes de implementar nuevas tecnologías diseñadas para lograr la efectividad del trabajo de las instituciones públicas, es necesario invertir en la capacitación de sus funcionarios.

No se justifica realizar una modernización sólo en tecnología de punta, si las personas encargadas de llevar a cabo el funcionamiento de estas, desconocen como ocuparlas. Para esto es necesario realizar todo un programa de capacitación a los funcionarios en el tema que referido a lo que se pretende implementar.

El desconcierto de los funcionarios se debe principalmente a que no se sienten totalmente capacitados para ejercer las nuevas tareas que le impone demanda la implicación de nuevas tecnologias, y responsabilizan de esto a la directiva por la falta de preocupación respecto a este punto. Es por eso que la directiva debe preocuparse de concretar mejores relaciones con los subalternos y de dar una solución a las inquietudes que a ellos les afectan.

SUMARIO DE ANEXOS

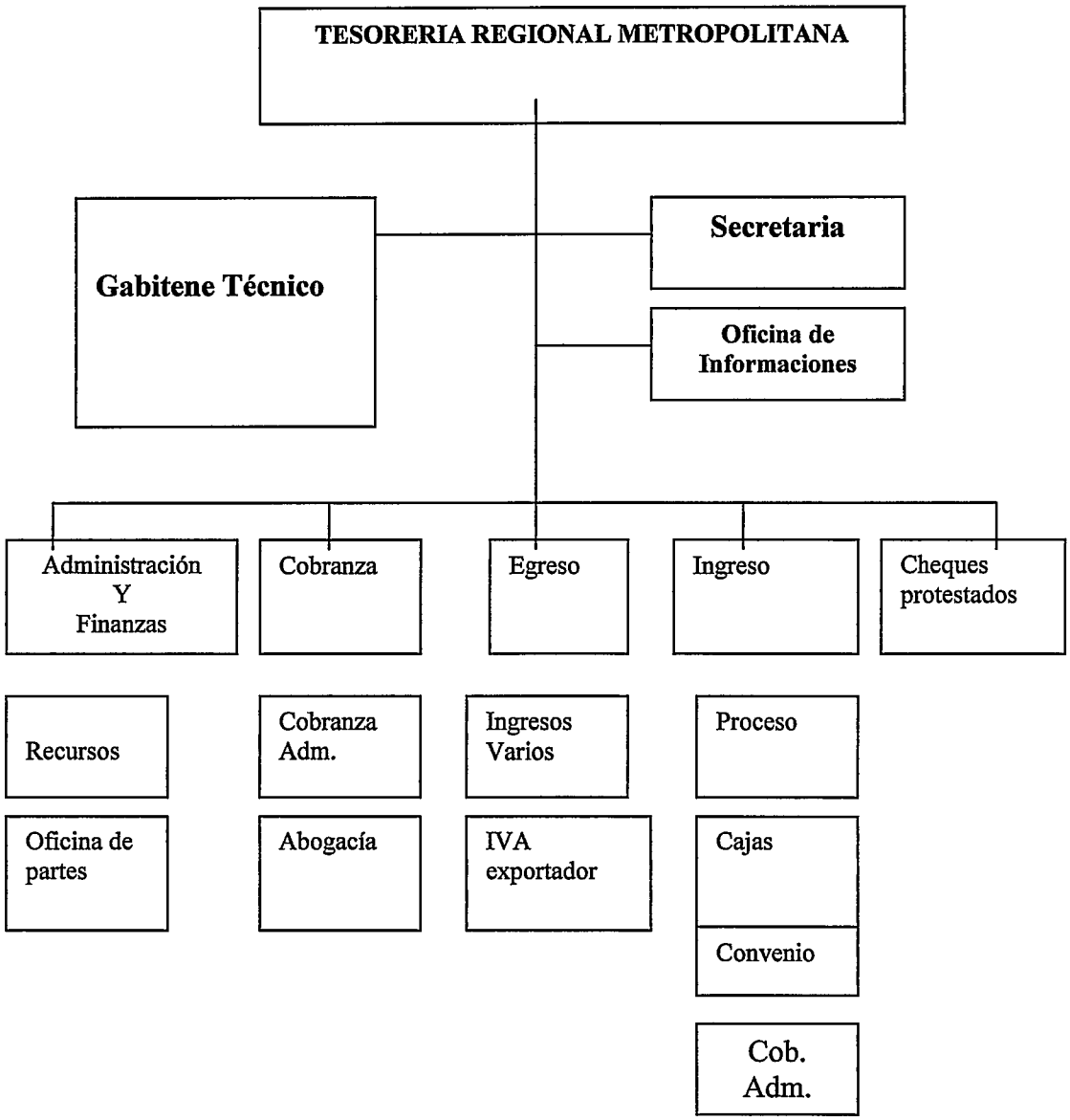
N° 1 Organigrama Tesorería Regional Metropolitana.

N° 2 Lista de funcionarios que son parte de la Sección Egresos

N° 3 Sistema de Automatización de Egresos (SAE)

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA DE TESORERIA REGIONAL METROPOLITANA



Fuente: Archivo de Tesorería General de la República.

ANEXO N° 2

NOMINA DE FUNCIONARIOS SECCION EGRESOS TESORERIA REGIONAL METROPOLITANA ENERO 2002

N°	NOMBRE	GRADO	FUNCION	ESTAMENTO
1	María Elizabeth Cárdenas	6	Jefe	Adm. Público
2	Mireya Isabel Palacios	10	Supervisora	Directiva
3	Nelly del Carmen Montecinos	12	Emi. Cheques	Directiva
4	María Teresa Sepúlveda	12	Analista Pag.	Técnica
5	Gloria Cristina Espinosa	12	Analista Pap.	Ing. Ejec. Adm. Publica.
6	Cristina del Carmen Concha	13	Supervisora	Directiva
7	Carlos Eduardo Gallardo	14	Rend. Cuentas	Técnica
8	Sandra Inés Huentemil	14	Analista Pag.	Adm. Público
9	Ramón Luis Maturana	15	Cajero	Administrativa
10	Samuel Miguel Elgueta	16	Analista Pag.	Administrativa
11	Patricia Soriano	16	Analista Pag.	Administrativa
12	Liliana Josefina Sersen	16	Analista Pag.	Técnica
13	Cecilia Teodista Duran	16	Rend. Cuentas	Cont Auditor
14	Guadalupe Verdugo	17	Analista Pag.	Técnica
15	Pablo Samuel Valenzuela	17	Analista Pag.	Técnica
16	Yolanda Oriana Rivera	17	Analista Pag.	Administrativa

17	Vicente Raúl Gajardo	17	Analista Pag.	Administrativa
18	Marianela Ingrid Campos	17	Analista Pag.	Administrativa
19	Patricia Leiva	17	Analista Pag.	Administrativa
20	Juana Ruby Silva	18	Analista Pag.	Administrativa
21	Myriam Fanny Donoso	19	Secretaria	Administrativa
22	Beatriz soledad Donoso	19	Secretaria	Administrativa
23	Jessica Jacqueline Salinas	19	Analista Pag.	Administrativa
24	María Mercedes Paillal	20	Analista Pag.	Técnica
25	Carlos Carroza	23	Analista Pag.	Administrativa
26	Gloria Alejandra Reyes	23	Analista Pag.	Administrativa
27	Alfredo Orellana	23	Analista Pag.	Administrativa
28	Juan Antonio Bravo	23	Auxiliar	Auxiliar

FUENTE: Archivo de personal de Sección Egresos de Tesorería Regional Metropolitana.

ANEXO N°3

TESORERIA GENREAL DE LA REPUBLICA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
SECCION NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Sistema de Automatización de Egresos (SAE)

SISTEMA AUTOMATIZADO DE EGRESOS

A objeto de integrar, automatizar y agilizar todos los procesos que se ven involucrados para determinar los montos que se deben pagar a los contribuyentes y retenedores de impuesto (Mandatarios, Síndicos de Quiebras, Juzgados, otros), así como, los que son propios del Servicio de Tesorerías (compensaciones), se implementará un nuevo sistema de egresos, denominado **"SISTEMA AUTOMATIZADO DE EGRESOS (SAE)"**, el cual permitirá:

- Mejorar el traspaso, calidad y oportunidad de la información.
- Permitir a los beneficiarios efectuar las solicitudes de pago a través de Internet e Intranet
- Disminuir la carga de trabajo manual en la Tesorerías Regionales o Provinciales.
- Modernizar la gestión de egresos en las Tesorerías.
- Disminuir los tiempos de actualización de la CUT.
- Procesar las devoluciones en un sistema integrado y homogéneo.
- Facilitar la tarea para un efectivo control financiero.
- Incentivar el depósito en cuenta bancaria y vale vista como medio de pago.
- Automatizar el proceso de egresos y de movimientos de fondos.

Junto con el desarrollo del sistema computacional, se ha procedido a efectuar modificaciones al proceso de Egreso.

1. **El proceso de pago, se podrá iniciar de las siguientes formas:**
    a) El beneficiario concurre a la Tesorería a presentar una solicitud (En este caso será la Tesorería la encargada de ingresar la información vía Intranet al SAE.
    b) El beneficiario efectúa su solicitud a través de Internet (en este caso se ingresará en forma automática la información al SAE).
    c) Desde un organismo facultado para ello, se envía a la Tesorería una orden de pago, identificado en ella y entre otros, el beneficiario, el monto y el concepto del egreso (se pretende que en el futuro todas estas órdenes de pago sean remitidas a la Tesorería a través de transferencia electrónica de información, de manera que al igual que el caso de la solicitud de Internet, dicha información se ingrese automáticamente al SAE). Se encuentran dentro de esta situación, los servicios Fiscalizadores que remiten una Resolución para devolución de impuestos y la dirección de presupuestos que emite el Programa de Caja con los montos de Aporte Fiscal Libre para los distintos Servicios Públicos.

Tanto en el caso a) como en el b), será responsabilidad de la Tesorería el análisis para proceder a la autorización del pago. En el caso c) no será responsabilidad de la Tesorería la aprobación del pago, toda vez que ésta proviene de otra entidad, pero en las tres situaciones serán responsables de la compensación de deudas y de las posibles retenciones que existan.

2. **La materialización del egreso**, vale decir la emisión del cheque, del depósito o del vale a la vista, será responsabilidad del departamento de Operaciones, quién centralizadamente procederá a su ejecución a partir de la orden de pago que cada Tesorería, a través del SAE, le remitirá.

3. **Las Tesorerías, tal como se señaló, deberán:**

- Ingresar la información de la solicitud (cuando corresponda)
- Marcar en el sistema las deudas que **no deben ser compensadas,** ya que el SAE y de acuerdo a un criterio establecido, compensará automáticamente las deudas que figuren en la CUT, con excepción de aquellas que las Tesorerías hayan marcado como "A deudas a no compensar", porque existe una presentación del contribuyente, porque a su juicio no es una deuda sino que un error, etc.
- Ingresar al SAE las retenciones que existan.

- Determinar la orden de pago que se remitirá al Dpto. De operaciones.

4. La Tesorería pagará con el siguiente orden de prioridad:

- Con depósito en cuenta bancaria.
- Si no existe información de cuenta bancaria, con un vale a la vista que el interesado podrá retirar en la sucursal del Banco del estado que más le acomode o hacerlo efectivo de inmediato.
- Con un cheque, el que siempre será despachado por correo desde Santiago. Para ello el interesado deberá manifestar en la Tesorería por escrito su voluntad de recibir un cheque, debiendo especificar el concepto del egreso y teniendo dicha solicitud una vigencia de 15 días.

El SAE estará integrado por 2 módulos principales:

- **Módulo Central**
- **Módulo Específico de Egresos**, el que estará constituido por distintos submódulos, que se irán incorporando al sistema en la medida que se vayan implementando

Considerando la envergadura de este proyecto, el SAE se realizará en la siguientes etapas:

Etapa I:

En esta etapa se desarrollará en ***Módulo Central del SAE***, el que estará integrado por todas aquellas operaciones que son, en general, comunes a todos los egresos. Este módulo contemplará cinco submódulos que interactúan entre sí y que son los que a continuación se señalan:

- Retención.
- Compensación.
- Movimiento de Fondos.
- Materialización del egreso.
- Base de datos de Personas.

Del Módulo Específico de Egresos, en esta etapa se desarrollarán, los submódulos de:

- IVA Exportador y
- Reintegro Simplificado a Exportadores.

Etapa II:

En esta etapa se contempla el desarrollo de los otros submódulos que integran el Módulo de Egresos Específicos:

- Devolución de Aduana.
- Renta.
- Bonificación a la Mano de Obra en Zonas Externas.
- Otros Egresos.

La Etapa I se implementará a contar del 1-3-2002, una vez finalizada ésta, se comenzará a desarrollar la Etapa II. Cabe señalar que mientras no se complete el desarrollo total de este sistema, la Tesorerías deberán operar pagando a través del SAE, en aquellos submódulos que están en funcionamiento, y a través del actual Sistema descentralizado de Egresos, para aquellos egresos cuyo submódulos aún no está desarrollado.

Por lo anterior, a continuación se describen en forma general los módulos que se implementarán en la Etapa I de este proyecto. Se debe hacer presente que mediante una Circular Normativa se detallará el procedimiento operativo que se deberá aplicar cuando se comience a implementar la Etapa I.

1. MODULO ESPECIFICO DE EGRESOS

A través de este módulo las Tesorerías deberán efectuar el ingreso de las solicitudes, proceder a su validación y aprobación tanto para aquellas presentadas directamente por los contribuyentes en las Tesorerías, como aquellas solicitadas a través de Internet. Respecto a las ordenes de pagos enviadas por el Servicio de Impuestos internos para el pago del IVA Exportador, su ingreso al sistema se efectuará computacionalmente a nivel central.

Una vez que la Tesorería ha procedido a aprobar el egreso, cada uno de los módulos específicos de egreso son los encargados de generar las órdenes de pago que serán las que, finalmente, se procesarán en el Módulo Central del SAE. Estas órdenes de pago serán complementadas con la información aportada por el Módulo Central, para así convertirse en formularios de egresos propiamente tal (agregándose, por ejemplo los datos de los números de cheques, vales vista o depósitos y los montos por retenciones, por compensaciones o egresados al contribuyente). Estos formularios de egresos son los que serán cargados en CUT.

Por otro lado, estos módulos serán los encargados de mantener informados a los contribuyentes de los resultados de sus egresos a través de Internet o Intranet (Etapas de procesamiento de la solicitud, tipo de egreso, los montos retenidos y/o compensados, los montos aprobados para su pago, información sobre los cheques, vales vista y depósitos, etc.)

Los Módulos específicos de egreso llevaran el control necesario para evitar pagos dobles y, además, consideran la posibilidad de poder ingresar nóminas para no generar algún egreso, por alguna razón justificada.

Por consiguiente, las Tesorerías tendrán la responsabilidad de recepcionar, verificar, analizar y aprobar las solicitudes de devolución presentadas en sus oficinas, cumpliendo así la labor fiscalizadora de aquellos egresos de su competencia.

Tal como se indicó precedentemente, en la Etapa I de este proyecto, se implementarán los siguientes submódulos:

1.1 SUBMODULO REINTEGRO SIMPLIFICADO A EXPORTADORES

El contribuyente presentará sus solicitudes de reintegro (Declaración Jurada) a través de Internet o en papel, debiendo estas últimas ser ingresadas por las Tesorerías Regionales y Provincial respectiva al **Módulo Específico de Reintegro Simplificado,** para su procesamiento, a objeto de determinar los montos a autorizar contrastando la solicitud con información registrada en el sistema.

Con dichos montos autorizados, se generarán las solicitudes de pago aprobadas, las que entrarán al Módulo Central del SAE para ser procesadas (retenidas, compensadas, materializadas y, posteriormente, cargadas en CUT).

El SAE posibilitará obtener las constancias de Precio a través de una conexión con el Banco Central, razón por la cual se estudia la posibilidad de eliminar la obligatoriedad, por parte del interesado, de presentar en la solicitud copia de la Declaración de Exportación.

Actividades que efectuará este Submódulo:

a) Ingresas la Información de:

- Las Declaraciones Juradas presentadas por los contribuyentes ante la propia Tesorería o mediante Internet.
- Las declaraciones de exportación (canceladas e informadas) enviadas por el Banco Central a través de medios magnéticos.
- Los bloqueos, rebajas, exclusiones de ítem presuntamente importador y liberaciones de ítem presuntamente importados informados a través de medios magnéticos por el ***Servicio Nacional de Aduanas.***
- Los ítems de excluidos publicados por el ***Ministerio de Economía y Fomento y Reconstrucción.***

b) ***Procesar*** las solicitudes de pago del reintegro simplificado, obteniendo las constancias de precios, y los porcentajes de reintegro para proceder al pago.

c) ***Aprobar*** declaraciones de exportación y aquellas fuera de plazo, previamente autorizadas.

d) ***Generar***

- Solicitud de egreso por reintegro simplificado (orden de pago)

- Informe mensual para el Servicio Nacional de Aduanas.
- Resoluciones de rechazo.
- Comprobante de egreso.

e) Consultar

- Estado de una solicitud, ya sea a través de Intranet o Internet.
- Declaración de exportación específica.
- Bloqueos.
- Autorización pendiente de reintegro simplificado.
- Item presuntamente importado.
- Liberaciones presuntamente importado
- Tablas de exclusión.

f) ***Administrar***: Modificar y/o eliminar, rebajas, y bloqueos, eliminar ítem presuntamente importados o liberaciones de ítem presuntamente importados y modificar declaraciones juradas.

g) Eliminar: Ítem presuntamente importado.

1.2 SUBMODULO IVA EXPORTADOR:

La Tesorería General recibirá en forma centralizada las órdenes de pago provenientes desde el Servicio de Impuestos Internos, las que serán ingresadas computacionalmente al Módulo de IVA Exportador, todo ello con el objeto de ingresarlas al Módulo Central del SAE para ser procesadas (retenidas, compensadas, materializadas y, posteriormente, cargadas en CUT).

A través de Internet e Intranet del servicio de Tesorerías, se llevará la historia de las solicitudes desde que son presentadas en Impuestos Internos hasta que son pagadas a los contribuyentes.

Por consiguiente a través de este módulo se efectuaran las siguientes tareas:

a) **Recepcionar y procesar** las ordenes de pago remitidas por el Servicio de Impuestos Internos.
b) **Generar** las solicitudes de pagos aprobadas que ingresarán al Módulo Central del SAE.
c) **Consultar** el resultado de las solicitudes de IVA Exportador mediante Internet o Intranet, ya sean las recepcionadas o reintegradas en el SII,

que se encuentren en proceso de fiscalización y/o hayan sido impugnadas por ese Servicio Fiscalizador, así como las solicitudes en proceso para pago y/o egresada (Tesorería ya efectuó devolución).

d) **Emitir** comprobante de Egreso IVA Exportador, informe de presentación de Solicitud IVA Exportador e informe de retiro de Solicitud de IVA Exportador.

1 MODULO CENTRAL DEL SAE

A este módulo y como resultado del procesamiento dentro de cada uno de los distintos submódulos (IVA Exportadores, Reintegro simplificado, etc9 ingresarán órdenes de pago.

El monto así determinado, debe pasar por los distintos submódulos del Módulo Central del SAE, de modo de determinar la cantidad que del monto autorizado se devolverá al propio contribuyente, cuánto se compensará y cuánto se retendrá. Además, el módulo se encargara de generar y entregar las solicitudes de fondo necesarias para efectuar los pagos. El sistema, también, generará los archivos que permitan la confección de las cajas de ingresos y egresos que resulten del proceso, y que permitan oportunas actualizaciones a la CUT.

Por consiguiente, en el Módulo Central del SAE, y a partir de la información que cada Tesorería ingresado al sistema, se efectuarán las retenciones, compensaciones, generación de depósitos, cheques y vales vista, se generará la información necesaria para llevar correctamente la contabilidad gubernamental, entregando información oportuna para hacer seguimiento a los egresos y, posteriormente, realizar un efectivo control financiero.

En la Etapa I del proyecto, al Módulo Central le corresponderá procesar las órdenes de pago generadas en el Módulo Central le corresponderá procesara las órdenes de pago generadas en el Módulo de Reintegro Simplificado e IVA Exportadores, a objeto de determinar el monto y destinatario del egreso (Contribuyente, Retenedores y/o Tesorerías por compensación de deudas).

Efectuado lo anterior, el Departamento de Operaciones diariamente realizará la petición de fondos al departamento de Finanzas Públicas, debiendo este último, y a través del submódulo de Movimiento de Fondos, registrar el rechazo o la aprobación a dicha petición. Si los fondos son aprobados, se efectuará el traspaso de éstos desde la Cuenta Única Fiscal a la cuenta

derivada del Departamento de Operaciones, ya que será este Departamento quien tendrá la responsabilidad de materializar los egresos.

Efectuado lo anterior y tal como se señaló, se procederá a materializar los egresos por medio de depósito y/o vale vista, a efecto de evitar los problemas que se suscitan con la utilización de cheque como medio de pago, esto es, cheques devueltos por Correos, caducados, extraviados, mal extendidos, etc. Dejándose la emisión de cheque a solicitud expresa del contribuyente.

Por consiguiente, la materialización de los egresos se efectuará mediante los siguientes medio de pago:

a) **Depósito**, siempre y cuando, se cuente con la cuenta bancaria de los contribuyentes y/o de los retenedores que corresponda. En el evento, que exista oren expresa del contribuyente de emitir cheque no se efectuará depósito.

b) Vale Vista , el cual será una nueva opción de pago al contribuyente, privilegiándose esta alternativa cuando el contribuyente no registre el número de cuenta bancaria o el depósito sea rechazado por el banco receptor. Para ello, diariamente el SAE generará un archivo con la

información necesaria para su envió al Banco del Estado, el cual pondrá a disposición del contribuyente simultáneamente en todas sus sucursales de dicha Institución Bancaria.

Considerando que los vales vista caducan a los 5 años y a objeto de controlar el cobre de este documento, el ***Servicio caducará su pago a los 90 días*** contados desde la fecha de emisión del documento, fecha en la cual el BECH devolverá los recursos desde la cuenta derivada a la CUF. El contribuyente no perderá el derecho a su devolución, debiendo solicitar nuevamente al Servicios de Tesorerías la generación de una nueva orden de pago, instante en el cual se inicia un nuevo proceso de devolución, en este caso por un concepto de vale vista caducado. Es ***importante, que las Tesorerías informen esta situación al contribuyente cuando se presente a solicitar su devolución.***

c) **Cheque**, se emitirá sólo a solicitud expresa del contribuyente y también en la eventualidad que no se pueda generar una vale vista.

Cabe señalar, que el egreso a los retenedores de impuesto también podrá materializar mediante depósito y/o vale vista, siendo a solicitud de éste la emisión de cheques.

Este módulo a su vez permitirá registrar, mantener y actualizar una base de personas propia del SAE, incorporándose a ella no sólo la identificación del contribuyente que se manejaba en CUT sino que, además, aquella información necesaria para los procesos de egreso, como las cuentas bancarias o información de los retenedores de impuesto.

Submódulos que integran el Módulo Central SAE

2.1 RETENCIONES

Permitirá ingresar, modificar, liminar y consultar las retenciones que se deberán hacer efectivas a la orden de egreso generada a nombre del contribuyente, a objeto de rebajar dichos montos de materializar el egreso para su pago.

Las retenciones se clasificarán por tipo:

a) ***Tipo 1- Retenciones Judiciales:*** Los contribuyentes para los cuales existe una Resolución Judicial emanada de los Tribunales de Justicia, en que se ordena al Servicio de Tesorerías efectuar la devolución, total o parcial, al Tribunal de Justicia correspondiente.

b) Tipo 2- Retenciones por mandatos: Los contribuyentes que tiene un Mandato, en el cual se ordena al Servicio de Tesorerías pagar su devolución a una o más personas distintas del contribuyente.

Las retenciones por mandato son de dos tipos:

Retenciones Normales, cuando un contribuyente (Mandante) cede parte o totalmente una devolución a otro contribuyente (Mandatario), y

Retenciones SENCE, cuando el Mandatario es una empresa de capacitación, y el contribuyente (Mandante) cede un monto de su devolución al organismo que lo ha capacitado.

Los datos a ingresar son similares a la retención judicial, con la salvedad que se debe identificar con el RUT al Mandatario.

Se aplicarán después de compensar deudas.

c) Tipo 3 –Otras Retenciones (Ex Retención Varios): Las que por causa justificada pueden ordenar el Jefe de la Sección Administración de Procesos Centralizados o los Tesoreros Regionales y Provinciales.

El objetivo de esta retención es sólo mantener en poder de la Tesorería los cheques producto de la devolución, para que el contribuyente lo retire directamente o para realizar alguna gestión de cobranza

d) Tipo 4- Egresos Cuestionados (Ex Retención Contralorías Interna)

Los contribuyentes que a juicio del jefe del Departamento de Controlaría Interna, se les debe retener su devolución.

Estas retenciones tienes un objetivo de paralizar órdenes de pago para un determinado contribuyente. Habitualmente se utiliza para detener órdenes de pago mal emitidas, por detectarse posteriormente fraudes tributarios.

No se materializa el egreso.

Una vez analizados los casos pueden autorizarse para un reproceso, en cuya situación el egreso se materializa.

e) **Tipo 5 – Quiebras:** Las realizará el departamento de Cobranza y Quiebras, quién deberá determinar si al quiebra se encuentra vigente, alzada o dejada sin efecto.

No se materializa el egreso.

Los egresos de aquellos contribuyentes en quiebra deben ser analizados previamente por el Departamento de Cobranza y Quiebras, quien determina el destino final del egreso, síndico de Quiebras o el propio contribuyente.

Si la retención es autorizada para su reproceso, sigue el flujo normal de un egreso, sin embargo, si se autoriza para el Sindicato quien debe repartir el

egreso de acuerdo al orden de prelación establecida, para el pago de deudas.

Características Generales del Submódulo:

Manejará todas las retenciones ingresadas en él, con las marcas de activadas. Para aquellas retenciones que hayan sido retenidas en su totalidad deberá generárseles el estado de desactivadas, a efecto de no volver a aplicar dicha retención.

A través de este modulo se podrá ingresar las retenciones uno a uno o a través de lotes (más de un contribuyente a través de Archivos planos entregados por los retenedores, por ejemplo, por Mandatos SENCE), pudiéndose modificar los datos de las retenciones registradas en el sistema. Por otra parte, las unidades operativas dispondrán de varias alternativas par consultar las retenciones, como por ejemplo: Por Rut, por retención ingresadas, etc.

Cabe señalar que la responsabilidad en la oportunidad y consistencia de la información que ingresa al sistema por las Retenciones Judiciales, Retenciones por Mandatos y Otras Retenciones recaerá en la propia Tesorería Regional y Provincial.

1.2 COMPENSACION

A través de este módulo se podrán realizar las siguientes actividades:

a) Compensar Deudas

Este módulo recopilará los Rut de los contribuyentes para los cuales existe una orden de pago y o partir de esta información, se extraerá de la CUT las deudas liquidadas a la fecha en que se efectúe el proceso. Este módulo no considerará las deudas que se encuentren en el Sistema de Convenio y Condonación y/o marcadas para su no compensación.

Los criterios para su compensación serán las definidas para el proceso de Renta 2001, las que podrán ser modificadas de acuerdo a los nuevos criterios que a fututo se determine. ***No obstante, se debe señalar que el orden para compensar deudas será de acuerdo a la fecha de emisión del giro o más reciente de su carga en CUT, no considerándose la fecha de vencimiento del impuesto.***

A fin de evitar compensar deudas reclamadas por los contribuyentes, este módulo constará con una nueva herramienta computacional para el ingreso de las **deudas a no compensar**, denominado **"Nómina de No Compensación"**, el que reemplazará el "Archivo de Deudas a No

Compensar" que se encuentra en la Consulta CUT. ***El ingreso de estas deudas al SAE será efectuado por las Tesorerías Regionales y Provinciales, y recaerá sobre ellas la responsabilidad del correo registro de los datos y del ingreso oportuno en el SAE. Al igual que para las retenciones, su ingreso será uno a uno o a través de lotes.***

b) Descompensar Deudas

A través de este módulo se podrán, además, efectuar las descompensaciones de deudas, automatizando las operaciones de retroalimentación y de devolución que en la actualidad son realizadas manualmente por las Tesorerías. Por estas descompensaciones el sistema generará una solicitud de egreso (Formulario 70 código 632) la que será procesada en este módulo, a efecto de retener y/o compensar por otros concepto distintos a la deuda que se está descompensando.

Dichas descompensaciones se registrarán automáticamente en la "Nómina de deudas a No Compensar", a efecto que el sistema no vuelva a tomar esta deuda para su compensación.

1.3 MOVIMIENTO DE FONDOS

Una vez concluido el procesamiento de las ordenes de pago en el Módulo Central del SAE, éste será el responsable de generar la **Solicitud de Fondos,** a objeto que el Departamento de Finanzas Públicas la apruebe, indicando el monto aprobado y la fecha de aprobación, para poder materializar los egresos.

Las solicitudes de fondos se agruparán por tipo de egreso, distinguiéndose sí la solicitud de fondos corresponde para egresar en forma de depósitos, de vales vista, cheques y/o compensaciones.

Este módulo también será el responsable de generar los movimientos de fondos respectivos hacia la cuenta derivada de Dpto. De operaciones, así como la información necesaria para satisfacer consultas de fondos aprobados diarios y/o mensuales.

Por los movimientos de fondos aprobados, se generará una archivo de abonos, el cual se enviará al Banco del estado para su depósito en la cuenta derivada respectiva.

1.4 MATERIALIZACION DEL EGRESO

Una vez que la orden de pago ha sido procesada en el módulo Central del SAE y se han aprobado los fondos, la información que se genere será ingresada a este módulo para materializar el egreso según el tipo de pago informado en la orden de pago respectiva, esto es, cheque depósito o vale vista.

Información que procederá este Módulo:

- **Retenciones:** Montos en cheque, depósitos o vales vista, destinatarios (Rut, Nombre, Dirección), cuentas bancarias (N°, tipo de cuenta, banco). Esta información es la resultante del módulo de retención y módulo de Base de Datos de Personas.
- **Compensaciones:** Montos y detalle de deudas compensadas. Esta información es la resultante del módulo de compensación.
- **Devoluciones al contribuyente:** Monto en cheque, depósito o vale vista, destinatarios, Rut, Nombre, Dirección, cuentas bancarias (N°, tipo de cuenta, banco). Esta información es entregada por el Módulo Central SAE y corresponde al egreso autorizado descontados los montos

retenidos y compensados, agregando los datos de Base de datos de Personas

Algunas de las tareas generales que se realizarán en este submódulo:

a) **Generación de Cajas electrónicas:** Generará las cajas de ingresos (Compensación), Retroalimentación (Descompensación) y de egresos que correspondan para su carga en CUT.

b) **Generación de archivos para la mantención del pago al contribuyente o al retenedor:**

- Archivo de cheques para su impresión y nómina de cheques para la Empresa de Correos.
- Archivo de los cheques, vales vista y depósitos al Banco del estado, haciéndose responsable de realizar los depósitos y pagar los vales vista, además, será quién informe los depósitos rechazados, los vales vista y cheques cobrados o caducados para su registro en el sistema.

c) **Seguimiento y control de los medios de pago** generados al contribuyente y/o retenedor, desde su emisión hasta su cobro, así como, de los reemplazos efectuados.

d) **Reemplazo del medio de pago:** Cuando el cheque ha caducado y/o se encuentran mal extendido, deteriorado, hurtado, robado y/o extraviado, el vale vista ha sido informado caducado por el Banco del Estado y/o el depósito ha sido rechazado por el banco receptor.

e) **Ingreso de cheques devueltos por correos,** en forma interactiva o por lector de código de barra, generando comprobante de entrega del cheque, en le evento que el contribuyente lo retire en Tesorerías.

f) **Traspaso de los vales vista y cheques a la cuenta de caducados y/o Rentas generales,** generando las cajas de ingresos y egresos respectivas para su carga en CUT.

g) **Consultas sobre los egresos materializados, pudiéndose consultar lo siguiente:**

- Consultas sobre estadísticas generales sobre los medios de pago generados.
- Consultas generales sobre las solicitudes de egresos procesadas o pendientes.
- Consultas generales por medios de pago (cheque, vale vista y/o Depósito), según su estado (prescrito, reemplazado, cobrado, caducado en rentas generales, caducado en cuenta de caducados, vigente, entregado, revocado, anulado, etc).

h) Efectuar la conciliación bancaria en forma periódica, permitiéndose consultar los movimientos de conciliación, considerando para ello la información registrada en el sistema SAE y la remitida por el Banco Estado.

i) Consulta de la Cartola Bancaria remitida por el Banco del Estado.

1.5 BASE DE DATOS DE PERSONAS

A través de este módulo se ingresarán y actualizarán los antecedentes necesarios de los contribuyentes para materializar los egresos y datos que permitan una comunicación expedita con el contribuyente en caso de ser necesario efectuar (teléfono, fax, e-mail, dirección postal, etc)

En primera instancia, esta base de datos será poblada con la información registrada en la actual Base de personas CUT, no obstante y a futuro, se pretende que el servicio del registro Civil e Identificaciones proporcione la información del nombre completo, fecha de nacimiento, fecha de defunción, estado civil, régimen coyuntural, número de cédula nacional de identidad del cónyuge, sexo, y el Servicio de Impuestos Internos los antecedentes, de la razón social de las personas jurídicas, fecha de inicio de actividades, fecha de término de giro, representante legal, ocios y sociedades donde tenga

participación, correo electrónico y dirección tributaria. Esta información se actualizará periódicamente.

Las modificaciones a la base de personas del SAE serán realizadas en un inicio exclusivamente por el Departamento de Operaciones, las que serán informadas a la Base de Personas de la CUT para su actualización. De igual forma, las modificaciones que se efectúen en l base de personas de la CUT serán informadas a la del SAE.

Los datos que se mantendrán del contribuyente en esta base de datos de personas del SAE serán:

- Rut del contribuyente.
- Apellido Paterno o Razón Social.
- Apellido materno.
- Nombres.
- Dirección del contribuyente, manteniéndose más de una y entre ellas la dirección tributaria.
- Comuna.
- Región.
- Código de Actividad.
- Dirección de correo electrónico (E-mail)

- Número de teléfono.
- Número de Fax.
- Número de cuenta bancaria.
- Nombre del Banco en el cual se mantiene la Cuenta corriente Bancaria del contribuyente.
- Tipo de cuenta bancaria (Cuenta a la vista, de ahorro o corriente)

Los datos de identificación de cuenta bancaria, dirección de correo electrónico y otros, serán obtenidos desde Internet y/o de la información de las solicitudes de devolución y/o retenciones que se ingresen al SAE. Si el contribuyente no se encuentra registrado en esta base, el SAE creará el registro en ella.

3 DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA AUTOMATIZADO DE EGRESOS (SAE)

a) El SAE permitirá la administración de todos los egresos, sean éstos presupuestarios y/o extra presupuestarios.

b) El sistema manejará la administración de perfiles de usuarios, ya que los accesos a los distintos módulos, el privilegio de realizar operaciones, son restringidos según el usuario que se defina.

Se considerarán los siguientes tipos de perfiles:

- **Super Usuario** Consultor, con privilegios que le permitirán administrar procesos y datos, ellos podrán hacer modificaciones de datos generados en sus Tesorerías.
- **Usuario Administrador**, con privilegios que le permitirán administrar procesos y datos, ellos podrán hacer modificaciones de datos generados en sus Tesorerías.
- **Usuarios**, con privilegios que les permitan ingresar información y generar transacciones.

- **Usuarios Consultores,** con privilegios que les permitan realizar consultas a la información generada durante el procesamiento en el SAE.

c) El sistema estará constituido en módulos, lo que irán desarrollando y dejándolos operativos durante la implementación total del proyecto.

d) Los egresos en el SAE se realizarán por procesos diarios, en donde se tomarán todos los formularios órdenes de egreso recepcionadas en l período correspondiente al proceso.

5. RESPONSABILIDAD DE LAS TESORERIAS

En la implementación de la Etapa I las Tesorerías deberán procurar efectuar las siguientes tareas, por cuanto, ellas son parte del proceso de egreso:

a) **Ingresar** al sistema, en forma correcta y oportuna, la información de las retenciones judiciales, retenciones por mandatos, retenciones por egresos cuestionados y deudas a no compensar, así como, las solicitudes de pago por reintegro simplificado a exportadores que se presenten en la misma Tesorería y/o cheques devueltos por correo.

b) **Realizar** las descompensaciones de deudas.

c) **Informar** al contribuyente sobre el estado de su solicitud de egresos presentadas por IVA Exportador y/o Reintegro simplificado.

d) **Reemplazo de cheques y/o vale vistas** informados caducados por el Banco del Estado.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato Idalbert,: Introducción a la Teoría General de la Administración, Última Edición.
2. Gilmar Antonio Cabrera, "Clima Organizacional en dos Empresas Chilenas" Volumen1-número-nov./1999. artículo encontrado en Internet el 16 de febrero 2002, dirección electrónica http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm, p.3
3. Goncalvez, Alexis: "Dimensiones del Clima Organizacional" Página Web:

http://www.calidad.org/articles/deco7/2dec97.htm.

4. Informe de Gestión 1998-1999 de Tesorería General de la República, Santiago de Chile, Pág. 37.
5. "Tecnología Informática, transformación cultural y condicionates políticos" Isidoro Luis Felcman
6. Valenzuela Álvaro "El Clima Organizacional: procedimiento para su desarrollo cualitativo" República de Chile, Ministerio de Educación.

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO BIBLIOTECA