2. Diagnóstico organizacional de la calidad del servicio en una institución hacendaria de México

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.497.02

José Enrique Hernández Méndez*
Rosalío Tortolero Portugal**
Oscar Manuel Barraza Guardado***
María Lizett Valles Freyre****

Resumen

Atender con calidad a los contribuyentes que acuden de manera voluntaria a cumplir sus obligaciones fiscales en los periodos que marca la normatividad vigente es un desafío prioritario para el sistema fiscal en México. El contribuyente, para evitar sanciones por la omisión de cumplimiento a disposiciones fiscales, acude a realizar el pago a primera hora del año, generando un incremento significativo en la demanda. En este contexto, analizar la calidad del servicio en temporada de alta afluencia de contribuyentes

* Doctorante en Intervención Organizacional del Centro Universitario de Líderes Durango, México. Profesor de Maestría en el Centro Universitario de Líderes Durango, México ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4086-5387; correo electrónico: hernandezmendezjoseenrique78@gmail.com

** Doctor en Gestión de las Organizaciones. Profesor-investigador del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4526-7417; Scopus: 59543122300

*** Doctorante en intervención organizacional del Centro Universitario de Líderes Durango, México. Profesor en Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1790-0043

**** Doctorante en Intervención organizacional del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7202-149X

resulta fundamental. El objetivo es diagnosticar la calidad del servicio en una institución hacendaria de México durante el mes de enero del ejercicio fiscal de 2026. El método utilizado es cuantitativo, transversal y descriptivo, midiendo la percepción de calidad del servicio de 75 contribuyentes seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó un cuestionario basado en el modelo Servperf y el análisis se desarrolló mediante estadística descriptiva. Los resultados obtenidos son la percepción positiva de la dimensión de "empatía" del funcionario, pero negativa respecto a la "capacidad de respuesta" del servicio debido al tiempo de espera. Conclusiones: la institución tiene como fortaleza la empatía del funcionario quien, ante la saturación del servicio, reconoce la necesidad de intervención para evitar un posible *burnout* de los empleados y el aumento de la evasión fiscal.

Palabras clave: *calidad del servicio, servperf, tiempo de espera, empatía.*

Introducción

La atención con calidad a los contribuyentes que acuden de manera voluntaria a cumplir sus obligaciones fiscales constituye un pilar fundamental para el sostenimiento del sistema hacendario en México. Dentro del campo de la administración pública, la eficiencia en el servicio no sólo es un indicador de desempeño institucional, sino un factor crítico que influye en la moral tributaria del ciudadano. En este sentido, el inicio del ejercicio fiscal 2026 presenta un escenario de alta complejidad, donde la presión normativa para evitar sanciones impulsa una demanda masiva de servicios presenciales en los periodos iniciales del año.

A pesar de la relevancia del tema, existen partes del fenómeno que no han sido investigadas con profundidad, específicamente, la percepción subjetiva de calidad a causa de la saturación física de los sistemas de atención en periodos de crisis estacional. Es imperativo contar con un mayor conocimiento de la problemática operativa que enfrentan las instituciones públicas cuando la demanda desborda la capacidad instalada. Este estudio llena un vacío en el diagnóstico organizacional al realizarse en el momento preciso que sucede el

fenómeno de la saturación de los servicios por demanda estacional generada por una normativa local, que contempla sanciones por no cumplimiento de las obligaciones fiscales y, por otro lado, incentivos mensuales para que se realicen pagos durante los primeros tres meses del año.

La naturaleza y los alcances de esta investigación se concentran en un estudio de corte cuantitativo, transversal y descriptivo. Se seleccionan para la recolección de los datos la escala Servperf, propuesta por Cronin y Taylor, (1992) debido a que permite medir las dimensiones de la calidad del servicio percibida por el contribuyente en un momento determinado. El propósito de este artículo es describir la calidad percibida por el contribuyente para fundamentar un diagnóstico organizacional sólido en una institución hacendaria durante el primer mes del 2026. Se lleva a cabo este estudio debido a su carácter preventivo y estratégico: puesto que la literatura previa ha demostrado que el alto contacto humano, como lo son las áreas de atención al contribuyente, predicen el *burnout* en el funcionario (Barraza, 2026), adicionalmente, el Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2026) establece como estrategia recaudatoria la mejor atención a contribuyentes como pilar estratégico en el "Plan Maestro 2026" para alcanzar una meta histórica de recaudación y fortalecer el combate a la evasión fiscal. Esto invita a identificar en otras oficinas de hacienda estatales la experiencia del contribuyente y la percepción de calidad en el servicio, sobre todo, en periodos de alta demanda. Como principales resultados, la investigación revela una dicotomía en el servicio: existe una percepción positiva respecto a la empatía del funcionario, pero una valoración negativa sobre la capacidad de respuesta debido a los tiempos de espera excesivos.

Finalmente, las conclusiones centrales indican que, aunque el capital humano actúa como un factor de compensación mediante el trato empático, la saturación del servicio es insostenible sin una intervención estructural. Se concluye que la institución requiere de una reingeniería de procesos urgente para alinear su capacidad operativa con la demanda estacional y así preservar la integridad del sistema recaudatorio.

Marco teórico

Kleizen, et al. (2025) sugieren el concepto de "limbo administrativo", descrito como situaciones donde los ciudadanos quedan atrapados en procesos burocráticos largos e ineficientes, y se caracteriza por una incertidumbre prolongada y extensa, tensión acumulada y perspectivas vitales afectadas negativamente. Los efectos de quedarse atrapados en un limbo administrativo son profundos, ya que impacta en las decisiones futuras de los ciudadanos, incluyendo su disposición a cumplir con obligaciones fiscales. Esto recalca la importancia de poner mayor atención en la medición de la calidad del servicio en las oficinas de Hacienda en México.

Esta situación se suma a que la calidad del servicio en la administración pública, según Osborne y Gaebler (1992), ha transitado de un enfoque puramente burocrático hacia un modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), donde el ciudadano es reconocido como un "cliente" con expectativas de eficiencia y trato digno. El Banco Interamericano de Desarrollo (Pareja et al., 2016) promueve que los ciudadanos exigen respuestas gubernamentales ágiles y transparentes, por tanto, la calidad en las ventanillas de servicio se ha convertido en los últimos años en un pilar para la legitimidad del Estado. Según Gronroos (2019), la calidad se divide en dos componentes: la calidad técnica, es decir, lo que el contribuyente recibe, como su comprobante de pago y la calidad funcional, entendida como la manera en que se le entrega el servicio. En periodos de alta demanda, la calidad funcional adquiere un peso crítico.

Es común que se confunda la calidad del servicio con la satisfacción del contribuyente que, aunque están estrechamente ligadas, la calidad y la satisfacción son constructos distintos. Cronin y Taylor (1992) demostraron que la calidad del servicio es un antecedente causal de la satisfacción del consumidor. Mientras que la calidad es un juicio cognitivo global sobre la excelencia del servicio según Cronin y Taylor (1992), la satisfacción es una respuesta afectiva de corto plazo vinculada a una transacción específica (Oliver, 1980).

En el contexto de las instituciones hacendarias, la calidad en la atención es indispensable para reducir la resistencia de los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones fiscales. En este sentido, Alm et al. (2010) demuestran que si se provee de servicios tributarios certeros y accesibles, aumenta significativamente

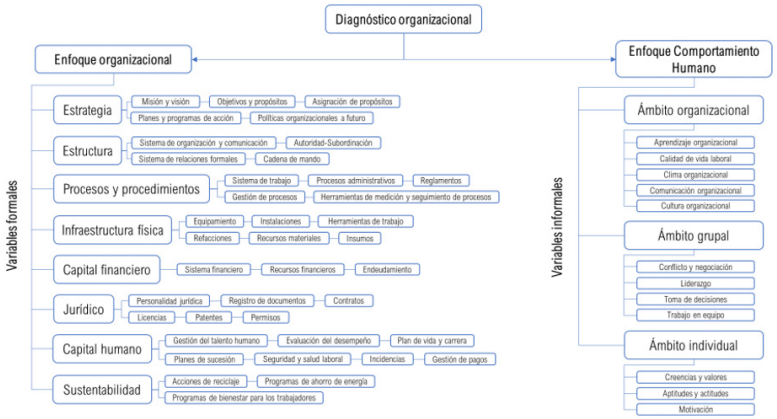
la cooperación voluntaria. Según estos autores, la complejidad del sistema tributario genera incertidumbre en el ciudadano; por lo tanto, cuando el servicio institucional es deficiente y no logra resolver dicha incertidumbre, se elevan los costos de cumplimiento, desincentivando el pago voluntario al percibir el proceso como una carga excesiva.

Por otra parte, Flores-Rueda et al. (2022) afirman que la confianza inspirada por el servidor público y su empatía son factores determinantes que, cuando fallan, deterioran la imagen de la administración pública y propician la evasión fiscal.

Diagnóstico DIO

El modelo utilizado para el diagnóstico organizacional es el desarrollado por Tortolero-Portugal et al. (2025), el cual integra una visión holística del funcionamiento de las organizaciones, propiciando diagnósticos más precisos y consistentes, considerando la identificación de problemáticas y fortalezas, pero, además, identificando rutas de intervención alineadas a los hallazgos obtenidos. El modelo propone 2 enfoques de diagnóstico: organizacional y del comportamiento humano y 3 modelos de intervención: intervención organizacional relacionados con cambios estructurales, intervención organizacional relacionada con cambios en el comportamiento humano y la intervención organizacional referente a cambios en las alteraciones estructurales y de comportamiento. El modelo holístico organizacional (DIO) considera las variables descritas en la siguiente figura:

Figura 2.1. *Modelo holístico de diagnóstico organizacional (DIO)*



Nota: Se presentan las variables formales e informales de cada uno de los enfoques del diagnóstico organizacional, además se muestran los componentes de estudio de cada una de las variables. Fuente:- Tortolero-Portugal et al. (2025).

El despliegue del DIO en investigaciones transversales y descriptivas permite validar cómo la saturación de una variable formal, como la falta de infraestructura tecnológica (elementos intangibles), sobrecarga inmediatamente una variable informal, como las aptitudes y actitudes del personal, es decir, la empatía del empleado.

El Modelo Servperf (SERVice PERFormance)

La calidad es "cubrir o exceder las expectativas del cliente", según lo definen Evans y Lindsay (2005, p. 16), como se citó en Torres y Luna (2017), y es uno de los elementos que el ciudadano evalúa del servicio para el cumplimiento fiscal.

Medir la calidad de los servicios fiscales tiene un cierto grado de complejidad debido a lo que Ramírez (2017) y Torres y Luna (2017) indican respecto a que la principal característica de estos servicios es que son intangibles, es decir, no se pueden tocar, por lo que el investigador no puede establecer estándares medibles directos. Como resultado, estos se tienen

que medir indirectamente a través de las personas que reciben ese servicio y su percepción de este, pero esto también puede variar de una persona a otra, haciendo su medición algo subjetivo.

Por lo anterior, los autores Cronin y Taylor (1992) proponen una adaptación al modelo Servqual para medir la calidad del servicio al cliente, utilizando las mismas 5 dimensiones y los 22 ítems del Servqual, pero eliminando la parte de las expectativas. Cabe añadir que se eliminan los 22 ítems que miden la expectativa debido a que, además de la complejidad comentada sobre la percepción del servicio otorgado, la expectativa es un concepto que mide la esperanza de algo o posibilidad del futuro, lo cual lo hace aún más intangible (Ramírez, 2017). La puntuación del modelo Servperf según Ramírez (2017) se calcula de la siguiente manera: Servperf=∑ Pj (sumatoria de puntuaciones de percepción), es decir, se considera la calidad del servicio más elevada, en cuanto mayor sea la sumatoria del puntaje percibido.

A continuación, se analizan las cinco dimensiones del modelo aplicadas específicamente a la problemática de saturación en la institución hacendaria:

1) Elementos tangibles: se refiere a la apariencia de las instalaciones, equipos y personal. En el contexto actual, la dotación de infraestructura y tecnología es crítica. Estudios sobre la calidad en la administración pública de Aguilar et al. (2021, como se citó en Vera, y Urgilés, 2023) demuestran que las deficiencias en la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos provocan los mayores índices de insatisfacción ciudadana.
2) Fiabilidad: es la capacidad de ejecutar el servicio de forma dependiente y precisa. Siavichay et al. (2023, como se citó en Grimaldo et al. 2025) definen empíricamente la fiabilidad como "la aptitud ineludible para otorgar el servicio propuesto de modo preciso y confiable"(p.3). Bajo cargas de trabajo altas en oficinas de recaudación, mantener esta exactitud sin errores es lo que verdaderamente le da la certidumbre jurídica que busca el contribuyente en sus trámites.
3) Capacidad de respuesta: se refiere a la disposición de ayudar a los usuarios y proveer un servicio rápido. Esta dimensión en el modelo SERVPERF, en investigaciones recientes en instituciones públicas del Estado (López-Estrada et al., 2023), evidencian que, frente a la saturación de los servicios públicos, el ciudadano califica la capacidad

de respuesta estrictamente con base en la lentitud, la falta de personal o la agilidad que experimenta en el lugar.

4) Seguridad: engloba el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza. En el ámbito fiscal, el contribuyente requiere sentir que el funcionario posee una competencia técnica incuestionable para garantizar que su cumplimiento sea válido y libre de futuras sanciones.
5) Empatía: es el cuidado y la atención individualizada. Analizado desde la óptica de la organización pública, estudios recientes de De Andrade y Pekkola (2025) demuestran cómo los funcionarios de primera línea utilizan el trato directo y su discrecionalidad para moldear la aplicación del servicio, actuando muchas veces como un mecanismo humano para compensar, ajustar o mitigar las fallas y rigideces de los procedimientos institucionales frente al ciudadano.

Relación entre las dimensiones de la calidad del servicio

Existe una interdependencia directa donde el atributo de la calidad técnica (eficacia del trámite) asegura el objetivo del ciudadano, pero la calidad funcional (el trato) modula la respuesta emocional (Oliver, 1980).

En el ámbito fiscal, la consistencia operativa y el tiempo de resolución son variables muy valoradas. En la temporada de recaudación, el tiempo de espera se transforma en la variable independiente que eleva las percepciones. Un tiempo de atención prolongado afecta directamente la valoración del tiempo de espera y, por ende, la dimensión de la "capacidad de respuesta".

De Andrade y Pekkola (2025) postulan que los funcionarios utilizan la dimensión de la "empatía" como un mecanismo defensivo de compensación ante las deficiencias técnicas de la organización. Sin embargo, el sobreesfuerzo humano ante una mala logística estructural desemboca invariablemente en desgaste emocional (*burnout*) y la degradación final del desempeño.

Por último, la relación entre el tiempo de espera y la percepción de calidad es crítica en servicios masivos. Estudios recientes sobre la administración pública y la satisfacción del usuario (Sucasaca-Apaza, 2025) demuestran que el tiempo de espera en la atención es la principal variable de cuello de

botella operativo. Cuando los tiempos de espera superan la tolerancia del ciudadano, la percepción integral de la calidad del servicio se degrada de forma altamente significativa, ya que el usuario valora la resolución expedita por encima de otros componentes como la empatía del personal.

Análisis crítico y vacíos de la literatura

La mayoría de la literatura descriptiva de la administración pública latinoamericana se limita a reportar la "baja calidad" de los servicios sin explorar las causas de la ingeniería de procesos. Evaluar las cinco dimensiones del Servperf sin controlar los flujos de saturación arroja conclusiones punitivas hacia el servidor público, ignorando su entorno material.

La dependencia de estudios transversales para evaluar instituciones que sufren variaciones de demanda masiva estacional representa una limitación. Como sucede en enero, las mediciones obtenidas capturan un colapso atípico. Existe una escasez de análisis longitudinales que contrasten la percepción ciudadana entre los meses de carga ordinaria y de carga máxima.

Si bien la literatura sobre la recaudación es vasta, el enfoque suele centrarse en la política fiscal o la evasión. Se identifica un vacío crítico en el análisis cuantitativo que relacione los modelos de Servperf con herramientas holísticas, como el DIO, dentro del sector hacendario estatal. Desarrollar intervenciones estructurales y tecnológicas (como la sistematización digital de la atención del contribuyente) fundamentadas en estas intersecciones teóricas constituye la nueva frontera para la Nueva Gestión Pública.

Metodología

La investigación en su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizó la medición en una sola ocasión durante el mes de enero, que es cuando históricamente se tiene la mayor afluencia de contribuyentes en las oficinas de hacienda. Asimismo, es de enfoque descriptivo simple, detallando las características de la variable de estudio que corresponde a la calidad del servicio. Por otro lado, el estudio tiene un diseño cuantitativo, lo que permitió obtener un

análisis profundo de la variable la calidad del servicio. Y es no experimental, ya que se analizó la variable en su entorno natural, sin modificarla.

Para Hernández-Sampieri et al. (2025), el proceso más común para la selección de la muestra, y que fue seguido para el presente estudio, es el siguiente: primero, determinar la unidad de muestreo y/o análisis; segundo, delimitar la población o universo; tercero, elegir la estrategia de muestreo adecuada para seleccionar las unidades de muestreo y/o análisis y mantener su representatividad estadística o cualitativa: probabilística o no probabilística; cuarto, calcular el tamaño de muestra apropiado para que sea representativa de la población (probabilística); quinto y último, seleccionar las unidades de muestreo y/análisis.

Primero. Unidad de análisis

La unidad de análisis estudiada en este caso de estudio es la oficina de Hacienda ubicada en el norte de México, por ende, es una organización pública estatal, con presencia en cada uno de los municipios del mismo; sin embargo, el análisis se realizó específicamente en la capital del estado, contando con una estructura organizacional compuesta por 108 trabajadores, distribuidos en 5 centros de cobro, dependientes de la oficina de Hacienda, que cubren la zona urbana del municipio.

En cada una de estas oficinas se ofrece el servicio de cobro de impuestos, derechos, productos o aprovechamientos, derivados de obligaciones fiscales de los contribuyentes estatales. Aunque cuenta con la opción de pago en línea de algunos de los trámites, la mayor afluencia de contribuyentes se concentra de manera presencial, sobre todo en los primeros 3 meses del año por ser el tiempo estipulado en la normatividad para el pago de los derechos vehiculares, y se acentúa en enero, por ser el mes en el cual se realiza el más alto porcentaje de descuento como incentivo de Ley de Ingresos Estatal.

Segundo. Población objetivo o universo

La población objetivo son aquellas personas físicas o morales obligadas a contribuir con el pago se sus obligaciones fiscales, derivadas la legislación

estatal de una hacienda estatal del norte de México. Estas personas pueden ser de cualquier edad o género que acudieron de manera presencial durante el mes de enero de 2026 y representan el 43% de los contribuyentes que acuden durante todo el ejercicio fiscal.

Tercero. Estrategia de muestreo

Para determinar la estrategia de muestreo se tomó en cuenta que el objetivo del estudio es determinar la calidad del servicio percibida por parte de contribuyentes específicos en una oficina de hacienda determinada, no tanto el buscar inferir los resultados de la muestra al universo o población. Por ello, resulta pertinente para este estudio determinar una muestra no probabilística por conveniencia (Hernández-Sampieri et al., 2025).

Cuarto. Tamaño de la muestra.

Las muestras no probabilísticas suponen un proceso de selección del tamaño de la muestra que se basa en casos que son de interés para el estudio. Al tener una población homogénea, se determinó el tamaño de la muestra (n) de 75 contribuyentes, con fundamento en los criterios de viabilidad propuestos por Mertens (2010) y Borg y Gall (1989), como se citó por Hernández-Sampieri et al. (2014), quienes, mediante la tabla basada en el propósito del estudio, sugieren tamaños de muestra mínimos en estudios cuantitativos. Para estudios transeccional descriptivo o correlacional, el tamaño mínimo de muestra es de 30 casos por grupo o segmento del universo, garantizando así que una muestra de 75 contribuyentes para el diagnóstico sea representativo de la realidad operativa del periodo de alta demanda estudiado.

Quinto. Selección de unidades de análisis.

Se aplicó el instrumento de recolección de datos en tres de las cuatro oficinas hacendarias existentes. Los participantes fueron seleccionados por el

investigador y abordados durante el proceso de recepción del servicio de cobro.

Para la recopilación de la información se emplearon técnicas de enfoque cuantitativo, por lo que se utilizó la encuesta como instrumento principal.

Instrumento de medición

El instrumento de medición empleado en la encuesta es un cuestionario adaptado del modelo Servperf, propuesto por Cronin y Taylor (1992), el cual mide la calidad del servicio, considerando la percepción del servicio. Este modelo es una adaptación del modelo Servqual propuesto por Parasuraman et al. (1985 y 1988) que mide la brecha entre las expectativas del servicio y la percepción del servicio recibido. Con este instrumento se pretendió medir la calidad del servicio y no tanto la satisfacción del servicio que, como lo señalan los mismos Cronin y Taylor (1992), sugieren que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos de este estudio, el cuestionario aplicado está basado en el modelo Servperf, que cuenta con 5 dimensiones: 1) seguridad, 2) capacidad de respuesta, 3) empatía, 4) elementos tangibles y 5) fiabilidad. Por otro lado, Jaráiz y Pereira (2014, como se citó en Torres y Luna, 2017) señalan lo siguiente sobre disminuir la cantidad de ítems en el cuestionario Servperf:

> Los modelos SERVQUAL y SERVPERF incorporan 22 ítems, aunque este número se puede considerar como el máximo de atributos a introducir en el análisis de calidad a realizar. De acuerdo a la teoría, lo aconsejable es manejar entre 10 y 12 ítems, además de incluir una pregunta acerca de la satisfacción general con el servicio y otra respecto al cumplimiento de las expectativas del cliente. (p. 1277)

En ese sentido, el instrumento de medición está integrado por 17 ítems: seguridad (1 al 2 ítems), capacidad de respuesta (3 al 5 ítems), empatía (6 al 10 ítems), elementos tangibles (11 al 13 ítems) y fiabilidad, (14 al 17 items). Asimismo, se emplea una escala de Likert de 5 puntos que va desde: 1)

claramente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) neutro, 4) de acuerdo y 5) claramente de acuerdo y 4 preguntas abiertas.

Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado en la medición de la variable de interés, se aplicó el Alfa de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS v. 27, teniendo como resultado el puntaje de 0.9425 que, según Carvajal et al. (2011), exponen que el margen aceptable para los coeficientes de fiabilidad comprende el rango de 0.7 y 0.9, respectivamente. En específico se midió la fiabilidad del instrumento por cada dimensión, obteniendo lo siguiente: elementos tangibles = 0.797, fiabilidad= 0.876, capacidad de respuesta= 0.703, seguridad = 0.892, y empatía, = 0.900 Por otro lado, se realizó una prueba de normalidad, siendo el resultado que los datos obtenidos corresponden a una distribución no normal al obtener un valor de P= 0.011.

Una vez contestado el cuestionario, los resultados fueron sumados por dimensión y aplicado un baremo para obtener un puntaje de 1 a 5 por encuesta. Posteriormente, se determinaron las tablas de frecuencias por dimensión, lo que permitió identificar las dimensiones que requieren poner atención utilizando el paquete estadístico SPSS v.27.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló en concordancia con los principios éticos aplicables a estudios científicos cuantitativos, con participación de personas. Previo a la recolección de datos, se aplicó un procedimiento de consentimiento informado verbal mediante el cual los participantes aceptaron participar de manera libre y voluntaria, una vez que recibieron información clara y suficiente sobre el propósito de la investigación y el tratamiento de los datos obtenidos.

De igual manera, se aseguró el tratamiento anónimo de la información mediante la asignación de códigos de identificación a los participantes, evitando el registro de datos personales que permitieran su identificación directa.

Para preservar la integridad, privacidad y confidencialidad de la información recopilada durante todas las etapas del proceso investigativo, se implementaron medidas de seguridad en medios digitales con acceso restringido para los investigadores, utilizados exclusivamente para fines académicos y científicos.

Diagnóstico DIO

Se consideró el modelo DIO para diagnóstico organizacional que considera 2 enfoques: el análisis organizacional y el análisis del comportamiento humano, para detección de áreas críticas y fortalezas de las organizaciones estudiadas, propuesto por Tortolero-Portugal et al. (2025), utilizando para el estudio el análisis desde un enfoque organizacional (enfoque 1) y considerando las variables formales de este enfoque referentes a "procesos y procedimientos", aun sin considerar el modelo de intervención por no estar en el alcance.

Resultados

Resultados de la encuesta. Datos demográficos

Las características demográficas de los 75 contribuyentes encuestados con el instrumento de medición de Servperf obtuvieron como resultado el rango de edad, en donde la mayor frecuencia es entre 41 y 50 años de edad, con un 25.3% del total de encuestados. El 53.3 % de los encuestados fueron mujeres y el 46.7% fueron hombres, como lo podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. *Tabla de frecuencias del rango de edad de los participantes por género*

		Género de los participantes		
		Hombre	***Mujer***	***Total***
Rango de edad de los participantes	De 11 a 20	1	2	3
	De 21 a 30	7	5	12
	De 31 a 40	6	9	15
	De 41 a 50	7	12	19
	De 51 a 60	8	5	13
	De 61 a 70	5	7	12
	De 71 a 80	1	0	1
Total		35	40	75

Nota: Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta Servperf y el análisis de datos en SPSS v.27.

Resultados de la encuesta. Datos generales

Como resultado para el diagnóstico de la calidad del servicio de la institución estudiada se obtuvieron las medidas de tendencia central, resultando de manera general de los datos recabados: 3.49 la media aritmética, 3.6 la mediana, 3.6 la moda y 3.6 el rango, así como la varianza muestral de 0.67815495 y una desviación estándar de 0.82350164.

Adicional a lo anterior, a los datos obtenidos de la encuesta se les aplicó un Baremo, es decir, por cada dimensión y para cada encuesta se dio un valor entre el 1 y el 5 según las respuestas obtenidas, por lo que el puntaje máximo del estudio es de 1,875 (5 dimensiones por 5 puntos por 75 encuestados) y por dimensión el puntaje máximo fue de 375 (5 puntos por 75 encuestados). Tomando en cuenta lo anterior, como diagnóstico general, al analizar los datos obtenidos en las 5 dimensiones de la variable medida sobre la calidad del servicio, se obtuvo un puntaje de 1,318 puntos de 1,875 posibles, teniendo un porcentaje de 70.29%, lo que indica un área de oportunidad.

Resultados de la encuesta. Datos por dimensión.

Para identificar la dimensión que tiene mayor área de oportunidad, se muestran en la siguiente tabla los resultados obtenidos por dimensión de la variable:

Tabla 2.2. *Gráfico de los resultados obtenidos de la encuesta Servperf*

Estadísticas						
		Elementos tangibles	***Fiabilidad***	***Capacidad de ruptura***	***Seguridad***	***Empatía***
N	Válido	75	75	75	75	75
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,17	3,33	3,00	3,88	4,07
Mediana		3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Moda		4	4	3	4	4
Desv. Desviación		1,005	,963	,973	1,115	,977
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5
Suma		238	225	225	291	305

Nota: Esta tabla representa los estadísticos obtenidos por cada una de las dimensiones de la encuesta basada en el método Servperf. Fuente: elaboración propia con base a los datos analizados en SPSS v.27.

Como se puede observar en la dimensión "capacidad de respuesta", se obtuvo el menor valor en la sumatoria de puntajes obtenidos al registrar 225 de 375 puntos posibles, es decir, un 60%. En contraste, la dimensión "empatía" obtuvo el mayor valor en la sumatoria de puntajes obtenidos al registrar 305 de 375 posibles, es decir, un 81.33%:

Por otra parte, analizando la frecuencia de respuestas según la escala Likert utilizada, los datos obtenidos por dimensión se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 2.3 *Tabla de frecuencias por dimensión y escala Likert de 5 puntos.*

Dimensión	Tipo de dato	Claramente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Claramente de acuerdo	Total
Elementos tangibles	N %	7 9.3%	8 10.7%	28 37.3%	29 38.7%	3 4.0%	75 100.0%
Fiabilidad	N %	4 5.3%	8 10.7%	28 37.3%	29 38.7%	6 8.0%	75 100.0%
Capacidad de respuesta	N %	4 5.3%	18 24.0%	32 42.7%	16 21.3%	5 6.7%	75 100.0%
Seguridad	N %	5 6.7%	2 2.7%	15 20.0%	28 37.3%	25 33.3%	75 100.0%
Empatía	N %	1 1.3%	6 8.0%	9 12.0%	30 40.0%	29 38.7%	75 100.0%

Nota: Fuente: elaboración propia con base a los datos analizados en SPSS v.27.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad, seguridad y empatía tienen su frecuencia más alta en punto 4 "de acuerdo" de la escala de Likert, excepto la dimensión de capacidad de respuesta, cuya frecuencia más alta está en el punto 3 "neutro" de la escala de Likert, lo que refiere una necesidad de atención para una posible propuesta de mejora. En contraste, la dimensión de la empatía fue la que obtuvo una mayor frecuencia en el puntaje 5 "claramente de acuerdo" con un 38.7% de los 75 encuestados.

Resultados de la encuesta. Datos por ítem

Aumentando el nivel de análisis, se obtuvo como resultado que los ítems analizados, los mejor evaluados son el 12 y 14: "los empleados demuestran igualdad para todos los contribuyentes" y "los empleados demuestran amabilidad y buen trato" y, por el contrario, el evaluado con baja calidad en el servicio es el 8 "el tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio", como lo podemos comprobar en la siguiente tabla, donde se identifican los 17 ítems evaluados y analizados y el porcentaje de frecuencia según la escala de Likert utilizada:

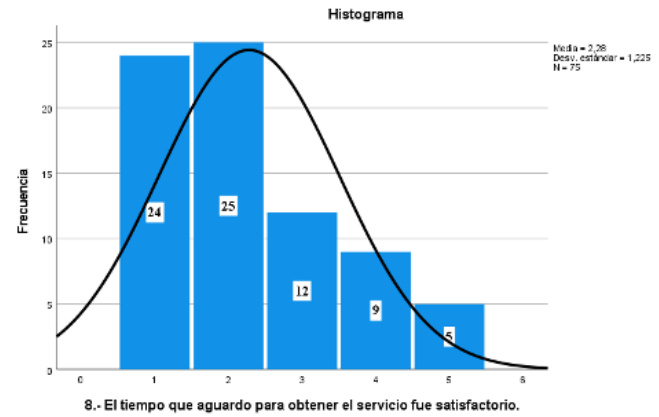
Tabla 2.4. *Porcentajes de frecuencias por ítems y escala de Likert*

Ítem	*Claramente en desacuerdo*	*En desacuerdo*	*Neutro*	*De acuerdo*	*Claramente de acuerdo*
1. La oficina de Hacienda cuenta con equipos y mobiliario modernos.	2.6%	2.6%	30.7%	22.3%	7.1%
2. La oficina de Hacienda cuenta con materiales (folletos, anuncios, seriales, similares) que son visualmente atractivos.	3.4%	3.4%	17.7%	33.2%	7.1%
3. Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.	4.3%	3.4%	13.3%	35.7%	8.1%
4. El servicio responde a lo que usted esperaba, es decir, obtiene el servicio que esperaba.	3.4%	6.1%	20.0%	22.3%	11.1%
5. Cuando el empleado promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	1.8%	6.1%	15.4%	30.7%	10.1%
6. Si tiene un problema, el empleado muestra un sincero interés en solucionarlo.	1.8%	1.1%	10.1%	33.2%	20.0%
7. El empleado realiza bien el servicio la primera vez.	1.8%	1.8%	12.2%	27.0%	22.3%
8. El tiempo que aguardó para obtener el servicio fue satisfactorio.	22.3%	23.5%	9.1%	6.1%	2.6%
9. Hay disponibilidad del empleado para atenderle.	1.8%	7.1%	8.1%	34.4%	13.3%
10. Si necesitó resolver algunas dudas, se le atendió en un tiempo adecuado.	3.4%	3.4%	9.1%	24.6%	23.5%
11. El comportamiento y conocimiento de los empleados le inspira confianza y seguridad.	1.1%	0.1%	11.1%	28.2%	27.0%
12. Los empleados demuestran igualdad de trato para todos los contribuyentes.	1.1%	2.6%	6.1%	27.0%	29.5%
13. Usted recibió atención individualizada.	0.1%	2.6%	5.2%	31.9%	28.2%
14. Los empleados demuestran amabilidad y buen trato.	1.1%	0.6%	6.1%	30.7%	29.5%
15. El empleado se preocupa por los intereses de los contribuyentes.	1.8%	1.8%	16.6%	24.6%	20.0%
16. La oficina ofrece horarios convenientes para todos los contribuyentes.	3.4%	6.1%	8.1%	23.5%	22.3%
17. El empleado entiende las necesidades específicas del contribuyente.	1.1%	3.4%	8.1%	27.0%	25.8%

Nota: Fuente: elaboración propia con base a los datos analizados en SPSS v.27.

En específico, el criterio o ítem del cuestionario número 8, "el tiempo que aguardó para obtener el servicio fue satisfactorio", obtuvo un puntaje promedio de 2.28, sumando 171 puntos (de las 75 encuestas) de 375 posibles un 45.6%, siendo el ítem calificado más bajo. La frecuencia se muestra en la figura siguiente:

Figura 2.*2 Frecuencia de la pregunta: "el tiempo que aguardó para obtener el servicio fue satisfactorio"*



Nota: fuente: SPSS v.27, con datos de la aplicación de la encuesta Servperf.

Por otro lado, en la parte cualitativa del cuestionario se les preguntó a los 75 ciudadanos sobre lo que les gustó, lo que no les gusto y las sugerencias que propondría para mejorar el servicio, obteniendo los resultados mostrados en las nubes de ideas de la figura 2.3, ubicada en la siguiente página.

Discusión

El diagnóstico organizacional de los procesos de atención al contribuyente para analizar la calidad del servicio en una institución hacendaria de México revela una realidad operativa crítica durante el inicio del ejercicio fiscal 2026.

Figura 2.3. *Nubes de palabras de preguntas abiertas del Servperf.*



Nota: Fuente: elaboración propia, utilizando la página web "nubedepalabras.es".

El propósito central de este estudio fue describir la calidad percibida por el usuario para fundamentar dicho diagnóstico, partiendo de la premisa de que existe una relación cuantitativa entre la percepción subjetiva del servicio y la saturación física de los sistemas en periodos de crisis estacional. Los hallazgos obtenidos no sólo alcanzan los objetivos propuestos, sino que confirman que la saturación del servicio actúa como el límite físico inevitable para la calidad funcional que el personal intenta brindar.

Revisando los resultados, el hallazgo de mayor impacto es la validación objetiva del colapso operativo sustentado de manera contundente los resultados obtenidos mediante el modelo Servperf, donde la dimensión de "capacidad de respuesta" resultó ser la más débil, alcanzando apenas el 60% del puntaje posible.

Esta desconexión entre la demanda y la capacidad operativa encuentra sólido respaldo en la literatura actualizada. Como argumentan Sucasaca-Apaza (2025), en los servicios públicos masivos, la percepción de la calidad se degrada exponencialmente una vez que el tiempo de espera rebasa el umbral de tolerancia del ciudadano. En contraste, los resultados muestran que la "empatía" fue la dimensión mejor evaluada por los contribuyentes, con un 81.33% de aprobación. Este fenómeno es congruente con lo expuesto por De Andrade y Pekkola (2025), quienes señalan que el funcionario público

mexicano suele utilizar la empatía y la atención personalizada como un mecanismo de compensación frente a las deficiencias técnicas e infraestructurales del sistema. Sin embargo, a largo plazo vuelve insostenible esta compensación emocional. Por lo cual, además de la digitalización, este hallazgo demuestra que el factor humano sigue siendo el centro de la solución de la institución hacendaria. Para comprender este fenómeno de manera integral, el uso del modelo de Diagnóstico de Intervención Organizacional (DIO) resulta fundamental. El análisis demuestra que las variables formales del enfoque organizacional, específicamente los "procesos y procedimientos" y la "infraestructura física" se encuentran rebasados. Esto genera una presión excesiva sobre las variables informales del comportamiento humano, propiciando un alto riesgo de *burnout* en los servidores públicos, quienes fungen como única barrera ante la insatisfacción ciudadana y la consecuente evasión fiscal.

Es importante establecer las limitaciones de este estudio, las cuales restringen la generalización absoluta de los resultados. En primer lugar, la investigación es de corte transversal, focalizada exclusivamente en el mes de enero, por lo que el comportamiento de las variables podría diferir en meses de demanda ordinaria. Asimismo, aunque el muestreo por conveniencia es válido, el tamaño de la muestra de 75 contribuyentes sugiere prudencia al extrapolar estos datos a instituciones hacendarias de diferente magnitud o ubicación geográfica. Además, al tratarse de un diseño no experimental, el estudio diagnostica la problemática sin medir el efecto directo de una intervención aplicada. A partir de estas premisas, las implicaciones del estudio exigen transitar hacia una reingeniería profunda. Desde una perspectiva teórica y referencial, se hace evidente que los enfoques tradicionales de la gestión pública son insuficientes. Para intervenciones futuras, es imperativo que las instituciones redefinan su proceso administrativo; ya no basta con contemplar las cuatro etapas clásicas, sino que se debe integrar estructuralmente a la innovación como una quinta etapa permanente. Esto implica rediseñar los espacios físicos, adoptar herramientas de digitalización eficientes y reestructurar los flujos de validación documental que actualmente dependen de instrucciones verbales.

La validez y confiabilidad de esta investigación se sustenta en la percepción captada por el modelo Servperf (cuya consistencia interna fue verificada). Este rigor metodológico permite asegurar que los datos son

reflejos de una saturación física comprobable contribuyentes en sistema, lo que otorga al estudio una base científica sólida para la toma de decisiones. La novedad científica de este trabajo radica precisamente en la integración del Diagnóstico de Intervención Organizacional (DIO) con modelos de percepción de la calidad en el servicio en el sector público estatal en México, un enfoque poco explorado que permite ver a la oficina de recaudación no solo como un ente administrativo, sino como un sistema y subsistemas que requiere innovación estructural.

Se recomienda desarrollar estudios longitudinales para futuras investigaciones que midan el impacto de las intervenciones organizacionales propuestas por el modelo DIO en la reducción de los cuellos de botella. Sólo a través de una modernización que equilibre la capacidad instalada con la carga estacional será posible proteger el bienestar del capital humano y asegurar el cumplimiento sostenido de las obligaciones fiscales. También es necesario investigar la correlación entre el estrés laboral de los cajeros y la velocidad de procesamiento de trámites en periodos de alta afluencia, con el fin de diseñar políticas de salud organizacional que impacten directamente en la eficiencia recaudatoria.

Conclusiones

El presente diagnóstico organizacional demuestra de manera fehaciente que la calidad del servicio en la administración tributaria no puede sostenerse indefinidamente sobre el esfuerzo emocional y la empatía de los servidores públicos. Existe una fractura estructural profunda entre la capacidad física instalada y la sobredemanda estacional, lo que genera una presión excesiva sobre las variables informales ligadas al comportamiento humano conforme al DIO. La disposición del personal operativo para mitigar las deficiencias tecnológicas e infraestructurales actúa únicamente como un compensador temporal; de no ejecutarse una intervención estratégica, esta dinámica conducirá de forma ineludible a un escenario de agotamiento organizacional crítico y propiciará el incremento de la evasión fiscal ciudadana.

Para superar este determinismo de los límites físicos y operativos, resulta impostergable evolucionar los paradigmas de la gestión pública.

La reingeniería requerida exige trascender las cuatro etapas clásicas del proceso administrativo para incorporar la innovación como una quinta fase estructural permanente. Esta integración metodológica representa la vía más consistente para equilibrar la carga operativa en el flujo de contribuyentes con la capacidad real de respuesta de la institución, obligando a una transformación tangible de los espacios de atención y a la adopción de herramientas que automaticen flujos de validación actualmente condicionados a esquemas obsoletos.

A pesar de la solidez de estas reflexiones, el análisis de los sistemas hacendarios bajo contextos de alta afluencia arroja interrogantes que este estudio no agota, compartiéndolas como tareas pendientes para futuras investigaciones. Resulta indispensable esclarecer en el corto plazo, ¿cuál es el impacto cuantitativo directo del estrés laboral y el *burnout* sobre la velocidad de procesamiento de los cajeros y revisores en horas de carga máxima? Asimismo, se invita a desarrollar investigaciones con diseños experimentales y longitudinales que implementen la automatización de la validación documental para medir su nivel de impacto real en la disolución de los cuellos de botella. La resolución colaborativa de estos planteamientos será el paso decisivo para transitar de un modelo que diagnostica la saturación a uno capaz de intervenir para garantizar la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Referencias

Alm, J., Cherry, T., Jones, M., y McKee, M. (2010). Taxpayer information assistance services and tax compliance behavior. *Journal of Economic Psychology*, 31(4), 577-586. https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.03.018

Barraza, O., Figueroa, E., Tortolero, R., Hernandez, J. (2026). Relación entre el Síndrome de *Burnout* y las Estrategias de Afrontamiento en Docentes Universitarios de México. *Revista de Innovación Social y Desarrollo*/vol.11/2026.

Carvajal, A., Centeno, C., Watson, R., Martínez, M., y Sanz Rubiales, Á. (2011). *¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud?*. Anales del Sistema Sanitario de Navarra, 34(1), 63-72. Recuperado en 12 de mayo de 2026, de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272011000100007&lng=es&tlng=es.

Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing, 56*(3), 55–68.

De Andrade, L. A., y Pekkola, E. (2025). Understanding clerical decisions in granting social assistance: Insights from national social security officials in Brazil. *International Social Security Review*, 78(1), 29-54.

Flores-Rueda, I. C., et al. (2022). Percepción del servicio público, evaluación para mejora del servidor municipal en SLP 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9410-9434.

Grimaldo Reyes, Sanjuana Edith, Gómez Sánchez, David, y Balderas Huerta, María Edith. (2025). Calidad del servicio como determinante del valor de marca y sus dimensiones en instituciones de educación superior. *Vértice universitario*, 27(96), e489. Epub 18 de agosto de 2025.https://doi.org/10.36792/rvu.v27i96.489

Gronroos, C. (2016). Service Management and Marketing (4th ed.). Wiley. Recuperado de https://www.perlego.com/book/3866362/service-management-and-marketing-managing-the-service-profit-logic-pdf (Original work published 2016)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., Méndez S., Mendoza C. y Cuevas, A., (2025). *Fundamentos de investigación (2da. Ed.)*. Editorial Mc Graw Hill, México.

Bjorn Kleizen, Wouter Van Dooren, Muiris MacCarthaigh, Céline Vanden Abbeele, (2025) Stuck in the waiting room: citizen experiences of administrative limbo in three European crises, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 35, Issue 4, pp. 383–396, https://doi.org/10.1093/jopart/muaf017

López-Estrada, P. V., Muñoz-Guarneros, C., Pérez-Contreras, I., y Rosales-Báez, L. (2023). Aplicación del Modelo ServPref en el área de consulta externa de la clínica de Medicina Familiar del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado en Tamaulipas, México. *Revista Acciones Médicas,* 2(3), 56-66. https://doi.org/10.35622/j.ram.2023.03.004

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp. 460-469. https://doi.org/10.1177/002224378001700405

Osborne, D., y Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41–50. https://doi.org/10.2307/1251430

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Pareja, A., Fernández, C., Blanco, B., Theobald, K., y Martínez, A. (2016). *Simplifying Lives: Quality and Satisfaction in Public Services*. https://doi.org/10.18235/0012841

Ramírez, A. (2017). Servqual o Servperf: ¿otra alternativa? *Sinapsis, Revista de investigación de la Institución Universitaria EAM*, (9), 1, 59-63.

Servicio de Administración Tributaria, SAT (2026, enero 26). *Plan Maestro 2026, mejor atención a contribuyentes, fiscalización clara y combate a factureras*. [Comunicado de

prensa]. www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1051772/Comunicado06_Plan-Maestro_260126.pdf

Sucasaca-Apaza, G. E. (2025). Implementación de planes operativos y estratégicos para la gestión de calidad en hospitales tipo II–RED Asistencial Puno–ESSALUD. *Capital Social,* 1, e20255. https://doi. org/10.26788/2025.cs.5

Tortolero, R., Gómez, I., y Figueroa, G. (2025). Desarrollo de un modelo holístico de diagnóstico organizacional para intervenciones en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Gestionar, 5*(4), 36-50. https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.04.003

Torres Fragoso, J., y Luna Espinoza, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración, 62*(4), 1270-1293. https://www.redalyc.org/journal/395/39557278013/39557278013.pdf

Vera, P., y Urgilés, G. (Enero – Diciembre de 2023). Percepción de la calidad de los servicios públicos en la provincia del Carchi, un análisis comparativo entre el sector urbano y rural. *Horizontes de Enfermería* 13, 66-78. https://doi.org/10.32645/13906984.1230