



13 JUN 2014

Neiva, _____

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Los suscritos:

SINDY LORENA GUTIERREZ AGURRE, con C.C. No. 1083874219**RICARDO MOSQUERA ALVAREZ, con C.C. No. 15987650****LUIS ANTONIO VILLAMIL ROA, con C.C. No. 93377910**

Autores del trabajo de grado titulado CLIMA LABORAL DIAN SECCIONAL NEIVA presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA, autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



CARTA DE AUTORIZACIÓN



CÓDIGO	AP-BIB-FO-05	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Sindy Lorena Gutierrez

Firma:

[Handwritten signature]

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

[Handwritten signature]



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Gutiérrez Aguirre	Sindy Lorena
Mosquera Álvarez	Ricardo
Villamil Roa	Luis Antonio

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Plazas	Elías

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: **Especialista en Alta Gerencia**

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización el Alta Gerencia

CIUDAD: **Neiva**

AÑO DE PRESENTACIÓN: **2014** NÚMERO DE PÁGINAS: **116**

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___ Láminas___
Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o
Cuadros_X_



SOFTWARE: No Aplica

MATERIAL ANEXO: No aplica

PREMIO O DISTINCIÓN No Aplica

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Ambiente | Enviroment |
| 2. Laboral | Laboral |
| 3. Clima | Climate |
| 4. Medicion | Measurement |
| 5. Salud | Health |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo Realizar una medición del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, seccional Neiva, Huila; para posteriormente formular un plan de acción que contenga estrategias para la transformación y cambio organizacional. Para lograr esto el documento se ha dividido en dos partes fundamentalmente:

Una parte teórica en la que el lector podrá encontrar las generalidades del trabajo de investigación tales como la introducción, la justificación, los objetivos y los marcos: teórico, referencial y conceptual.

Una parte practica en la cual se aplicó una encuesta como herramienta, la cual se aplicó a una muestra de veintidós funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, seccional, Neiva, Huila; con el fin de conocer la percepción respecto al clima organizacional dentro de la entidad; para posteriormente una vez analizados los resultados, proponer un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional.

Se espera que el presente trabajo de investigación sirva de base a futuros trabajos en entidades tanto públicas como privadas en todo lo referente al clima organizacional.

Palabras claves: Clima organizacional, plan de mejoramiento, percepción.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present research has as main objective Perform a measurement of organizational climate in the Tax and Customs of Colombia, sectional Neiva, Huila; to further develop an action plan containing strategies for transformation and organizational change. To accomplish this, the paper is divided into two parts mainly: A theoretical part where the reader can find an overview of the research work such as introduction, rationale, objectives and frameworks: theoretical and conceptual reference. A practical part in which a survey as a tool, which is applied to a sample of twenty-two officials of the Directorate of National Taxes and Customs of Colombia, sectional, Neiva, Huila was applied; in order to know the perception of the organizational climate within the entity; later after analyzing the results, propose an Improvement Plan Organizational Climate. It is hoped that this research will serve as a basis for future work in both public and private entities in all matters relating to organizational climate. Keywords: Organizational climate, school improvement plan, perception.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: **MG ELIAS RAMIREZ**

Firma: _____

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

LUIS ANTONIO VILLAMIL ROA

RICARDO MOSQUERA LOSADA

SINDY LORENA GUTIERREZ AGUIRRE

MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA
DIAN SECCIONAL NEIVA 2014

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTAS EN ALTA
GERENCIA

MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA
DIAN SECCIONAL NEIVA 2014

DIRIGIDO POR:

MG. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

ELABORADO POR:

LUIS ANTONIO VILLAMIL ROA

RICARDO MOSQUERA LOSADA

SINDY LORENA GUTIERREZ AGUIRRE

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FALCULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

NEIVA

2014

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA.....

.....

.....

DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo dedicamos principalmente a Dios, por darnos la vida y la oportunidad de crecer cada día a través de los valores que cada una de nuestras familias con cariño, amor y afecto nos han brindado para desenvolvernos en los diferentes roles que la vida nos ha asignado.

AGRADECIMIENTOS

Nos complace manifestar nuestros agradecimientos a la UNIVERSIDAD SURCOLOMBIA, y la facultad de Economía y Administración y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética direccionaron a cada uno de quienes acudimos a este proceso de formación con sus valiosos conocimientos.

A nuestro director de trabajo el Mg. Álvaro Zapata Domínguez quien con su experiencia fue la guía idónea durante este proceso, nos brindó tiempo e información para culminar con éxito nuestro proceso de formación como Especialistas en Alta Gerencia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	11
2.1. BREVE HISTORIA DE LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN).....	11
2.1.1. Objeto de la entidad	12
2.1.2. Funciones	12
2.1.3. Misión	13
2.1.4. Visión.....	14
3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	15
3.1. OBJETIVOS.....	15
3.1.1. General	15
3.1.2. Específicos	15
3.2. JUSTIFICACION.....	15
4. MARCO TEORICO	16
4.1. GENERALIDADES	16
4.1.1. Definición de clima organizacional	16
4.1.2. Satisfacción laboral	18
5. MARCO CONCEPTUAL.....	19
6. MARCO REFERENCIAL	25
7. DISEÑO METODOLOGICO.....	29
7.1. TIPO DE ESTUDIO	29
7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	29
7.2.1. Universo.....	29
7.2.2. Muestra	29
7.2.3. Unidad de muestreo.....	29
7.2.4. Unidad de análisis	29
7.2.5. Tipo de muestreo.....	29
7.3. MÉTODO Y TÉCNICA	30

7.4. INSTRUMENTOS	30
8. ANALISIS DE RESULTADOS.....	32
8.1. ANALISIS GLOBAL DE LAS DIMENSIONES.....	32
8.2. ANALISIS INDIVIDUAL DE DIMENSIONES.....	33
8.2.1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional.....	33
8.2.2. Estructura organizacional.....	36
8.2.3. Participación.....	38
8.2.4. Instalaciones y elementos de trabajo.....	40
8.2.5. Holismo y sinergia	42
8.2.6. Liderazgo	44
8.2.7. Toma de decisiones	46
8.2.8. Trabajo gratificante	48
8.2.9. Desarrollo personal	50
8.2.10. Relaciones interpersonales	52
8.2.11. Calidad del servicio al cliente interno.....	54
8.2.12. Solución de conflicto de intereses	56
8.2.13. Libertad de expresión	58
8.2.14. Estabilidad laboral.....	60
8.2.15. Reconocimiento.....	62
8.2.16. Salario.....	64
8.2.17. Normas y reglamentos	66
8.2.18. Evaluación.....	68
8.2.19. Comunicación y retroalimentación	70
8.2.20. Selección e inducción.....	72
8.2.21. Identidad e imagen de la organización	74
8.2.22. Celebraciones y ceremonias	76
8.2.23. Grupos informales.....	78
8.2.24. Valores.....	80
8.2.25. Subculturas	82
9. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA, SECCIONAL NEIVA, HUILA.	84

9.1.OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIAN SECCIONAL NEIVA	85
9.1.1 Objetivo general.....	85
9.1.2.Objetivos específicos	86
9.2.PROGRAMA PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIAN SECCIONAL NEIVA.	86
9.2.1. Estrategias y acciones.....	86
9.3.RESPONSABLES.....	87
9.4. PRESUPUESTO.....	88
9.4.1. Recursos técnicos	88
9.4.2. Recursos económicos	88
9.5.TIEMPO DE IMPLEMENTACION	889
CONCLUSIONES.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	90
CIBERGRAFIA.....	92
ANEXOS	93

INTRODUCCIÓN

En una sociedad como la actual en la cual las exigencias del mundo empresarial son cada vez mayores, el tema del clima organizacional se ha convertido en factor fundamental en el desarrollo y la productividad de las organizaciones. Es por esto que se hace necesario que en las organizaciones modernas se evalúe periódicamente el clima organizacional para de esta forma conocer la percepción que tienen los empleados de la misma respecto a su entorno laboral.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo realizar una medición del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, seccional Neiva, Huila; para posteriormente formular un plan de acción que contenga estrategias para la transformación y cambio organizacional.

Para lograr esto el documento se ha dividido de la siguiente forma:

En la introducción, se realiza un acercamiento al lector en todo lo referente al presente trabajo de investigación. Posteriormente el lector podrá encontrar la descripción de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). A continuación, en el planteamiento del problema se presentan los objetivos en los cuales se basó el grupo investigador para desarrollar la investigación y las razones que justifican el desarrollo de la misma. Posteriormente el lector podrá encontrar el marco teórico, en el cual se presentan las principales teorías que se tomaron como base de la investigación; el marco conceptual en el cual se pueden encontrar las definiciones de los principales conceptos relacionados con el desarrollo del trabajo; y el marco referencial en el cual el lector podrá encontrar algunos de los trabajos, artículos e investigaciones que se han realizado en los últimos años tanto internacional como nacionalmente respecto al tema de la medición del clima organizacional en las organizaciones.

En el diseño metodológico se dan a conocer entre otros el tipo de investigación, la población, la muestra en la cual se desarrolló el trabajo de campo, la metodología y

los instrumentos utilizados para el desarrollo del mismo. Posteriormente el lector podrá encontrar los resultados del trabajo de campo realizado por el grupo investigador, lo mismo que su respectivo análisis. Con base en todo lo anterior al final se presenta un plan de acción que contenga estrategias para la transformación y cambio organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, seccional Neiva, Huila.

Al final se podrán encontrar tanto las conclusiones, como las recomendaciones, bibliografía y anexos.

Se espera que el presente trabajo de investigación sirva de base a futuros trabajos en todo lo referente al clima a la medición del clima organizacional tanto en entidades públicas como privadas.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA ¹

2.1. BREVE HISTORIA DE LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

¹ Disponible en:
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument.Consultado> el 18 de mayo de 2014

2.1.1. Objeto de la entidad

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

2.1.2. Funciones

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro,

sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.

La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones.

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

2.1.3. Misión

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

2.1.4. Visión

En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

3.1. OBJETIVOS

3.1.1. General

Realizar una medición del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, seccional Neiva, Huila; para posteriormente formular un plan de acción que contenga estrategias para la transformación y cambio organizacional.

3.1.2. Específicos

1. Conocer los antecedentes históricos y generalidades de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia.
2. Elaborar la medición del clima organizacional de la DIAN seccional Neiva
3. Identificar las causas que impiden que cada uno de los factores no sea plenamente gratificante en el clima organizacional de la DIAN seccional Neiva.
4. Identificar las soluciones que las personas proponen para mejorar el clima laboral de cada factor.
5. Formular un plan de acción para mejorar el clima organizacional de la DIAN seccional Neiva.

3.2. JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación se justifica desde la necesidad de realizar una medición del clima organizacional al interior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, seccional Neiva, Huila y que permita analizar la percepción que tienen los funcionarios que trabajan en dicha seccional con base en 25 factores; para posteriormente plantear un plan de mejoramiento.

Se espera que el presente trabajo de investigación sirva de base a futuras investigaciones en todo lo referente al tema del clima organizacional en diferentes organizaciones ya sean públicas o privadas tanto del municipio de Neiva como del país.

4. MARCO TEORICO

4.1. GENERALIDADES

En las últimas tres décadas el concepto “clima organizacional” ha tomado una relevante importancia por las consecuencias positivas que su implementación ha traído en las organizaciones al estar relacionada con el grado de satisfacción de los empleados de las mismas; tal y como afirma Salgado y otros (1996):

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento. (Petty, McGee y Cavender, 1984).²

4.1.1. Definición de clima organizacional

Para lograr una definición adecuada del concepto clima organizacional, se hace necesario definir sus dos componentes: clima y organización. Clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

² SALGADO, J. Y OTROS. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, (1996). Vol. 8, nº 2, pp. 329-335

Para lograr un acertamiento del tema, Koys & Decottis (1991), señalan las dificultades de estudiar los climas en las organizaciones debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización

De la misma forma puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De esta forma, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, et al., 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Al desarrollar una cronología de las diferentes definiciones que algunos investigadores han ofrecido para el clima, se puede notar una característica fundamental, la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983). El concepto recoge de esta forma, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

4.1.2. Satisfacción laboral

Como se afirmó en párrafos anteriores el concepto clima organizacional está íntimamente relacionado con el concepto satisfacción laboral, por lo que se hace necesario definirlo; Tal y como afirma Atalaya (1999):

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).³

Ahora bien tanto el clima organizacional, como la satisfacción laboral al interior de una empresa u organización se verá obligatoriamente reflejadas en la productividad de la empresa; de allí como se dijo anteriormente radica la importancia de dicho concepto en una sociedad como la actual en el que la globalización y el uso de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación e han encargado de ampliar no solo los mercados, sino las perspectivas de las organizaciones.

³ ATALAYA, M. Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de Psicología. (1999). Año III N° 5.

5. MARCO CONCEPTUAL

Calidad del servicio al cliente interno

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo. Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos. La idea de Calidad, expresada como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es de aplicación en este esquema proveedor – cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente interno, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.⁴

Clima organizacional⁵

Se entiende por clima organizacional el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

⁴ Disponible en: <http://www.aiteco.com/el-cliente-interno/>. Consultado el 18 de mayo de 2014.

⁵ Disponible en: http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html. Consultado el 12 de mayo de 2014.

Desarrollo personal

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.⁶

Estructura organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.⁷

Holismo y sinergia⁸

Por holismo entendemos que un sistema debe considerarse como un todo. Los cambios que en cualquier parte del sistema tienen impacto y le afectan en su totalidad. Si el Departamento de Compras tiene problemas en la obtención de materias primas, el Departamento de Producción se verá afectado porque no tiene materiales necesarios que convertir en salidas (outputs, resultados). Por ejemplo, si una organización implementa un sistema de inventario Just-in-Time deberá existir una adecuada comunicación entre el Departamento de producción y el de Compras.

El concepto de sinergia hace referencia al efecto interactivo de las partes del sistema. La suma de la interacción de las partes componentes de la organización es mayor que el efecto de las partes por separado o, dicho de

⁶ Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal.Consultado el 18 de mayo de 2014

⁷ Disponible en: <http://estructuraorganizacional.blogspot.com/.Consultado> el 16 de mayo de 2014.

⁸ Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/5005.php>. Consultado el 2 de mayo de 2014-

otro modo, $2+2=5$. Podemos afirmar que una organización es más que la suma de sus partes. Las empresas crean distintos departamentos (compras, producción, personal y marketing) y cada uno de ellos necesita unas habilidades o conocimientos específicos. Por lo tanto, la organización solo será capaz de lograr sus metas mediante la coordinación entre los distintos departamentos.

Instalaciones y elementos de trabajo

Son todos aquellos elementos físicos que permiten a los funcionarios realizar sus labores.

Liderazgo

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplica los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confíen a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo".⁹

Participación

La definición de participación tiene muchos matices y gradaciones que van desde el simple hecho de informar a las personas y colectivos interesados en una acción o proyecto, hasta la congestión de los servicios y actividades. La participación puede tener aplicaciones y usos diferentes, así como tratar

⁹ MALVICINO, S. Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes. (2003) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.htm>. Consultado el 4 de mayo de 2014.

niveles concretos, operativos, o bien tener un alcance más amplio, estratégico.¹⁰

Proyecto institucional

Categoría de la Nueva Estructura Programática que establece la propuesta específica de trabajo que presenta una o varias unidades de una misma dependencia con el fin de mejorar la producción de un bien o la prestación de un servicio. El proyecto institucional no identifica gasto de inversión, sino las acciones para llevar a cabo una actividad institucional dentro de la Nueva Estructura Programática, cuyo gasto es principalmente corriente.¹¹

Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.¹²

Satisfacción laboral

Del latín *satisfactio*, *satisfacción* es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una

¹⁰ PUJOL, P, La participación dentro y fuera de las entidades del Tercer Sector, Revista Educación Social, nº 30, Barcelona, (2005) , pág. 59

¹¹ Disponible en: <http://www.definicion.org/proyecto-institucional>. Consultado el 16 de mayo de 2014

¹² Disponible en: <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/.Consultado> el 18 de mayo de 2014

exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.¹³

Toma de decisiones

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.¹⁴

Solución de conflicto de intereses

El conflicto forma parte de la vida humana, aunque sea difícil aceptar esta situación como natural o normal. Somos seres humanos, de relaciones en las cuales existen diferencias, porque somos personas distintas que vivimos en sociedad, sobre la base de determinados consensos o acuerdos mínimos. Generalmente se entiende o percibe el conflicto como algo

¹³ Disponible en: <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/.Consultado> el 17 de mayo de 2014

¹⁴ Disponible en: <http://definicion.de/toma-de-decisiones/.Consultado> el 17 de mayo de 2014.

negativo, pero por sí sólo no representa un problema. El conflicto da dinámica y ritmo a las organizaciones, a grupos y a la sociedad misma. El problema se presenta debido a la no resolución de los mismos en tiempo y forma. Allí es donde habitualmente se originan los verdaderos daños económicos, sociales y emocionales. Conflicto y crisis son inherentes a la vida, no podemos ni tiene sentido evitarlos, pero sí debemos saber adelantarnos y enfrentarlos. Los conflictos son los que nos provocan incomodidad y eso promueve el cambio, pues nadie cambia si está cómodo. Es necesario ver al conflicto como una oportunidad, como algo potencialmente muy productivo, pero para ello es preciso utilizarlo, manejarlo y gestionarlo con preparación y habilidad. El manejo y resolución de los conflictos es una herramienta que nos permitirá mejorar notablemente nuestra actividad laboral, familiar y social, porque lograremos entender mejor a los seres humanos con los que inevitablemente o no, tenemos que interactuar día tras día.¹⁵

¹⁵ Disponible en: <http://www.aden.org/revista/articles/2013/09/24/resoluci%C3%B3n-de-conflictos-en-las-organizaciones>. Consultado el 19 de mayo de 2014.

6. MARCO REFERENCIAL

Durante el desarrollo del presente trabajo el grupo investigador encontró entre otros los siguientes documentos relacionados con la medición del clima organizacional en las empresas.

Gómez (2004), en su trabajo de investigación "Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem", planteó como objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas: IPAQ. Este instrumento fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta. Está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. Para su validación se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los datos se analizaron desde el marco de la teoría de respuesta al ítem (TRI), modelo de un parámetro de Rasch. Los resultados muestran un nivel de ajuste alrededor de la media y de los extremos de 1.01 y un índice de confiabilidad de 0.94. El análisis de componentes principales deja ver la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar cómo se configura la naturaleza del clima. Entre las implicaciones más importantes del estudio, están las bondades de la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico.

Vega y otros (2006), en su trabajo "Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)", presentan el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el presente artículo, 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas

relacionadas con la gestión humana; de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado (48 en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

Por su parte Chiang y otros (2007), en su trabajo de investigación titulado: “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior”, Analizan las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados, en equipos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en departamentos de universidad en España y en Chile. Los autores procedieron a la aplicación de un instrumento validado previamente para medir las variables clima organizacional, satisfacción laboral y resultados del trabajo en las universidades, en una muestra española y otra chilena. El estudio demostró que existen relaciones estadísticamente significativas entre las tres variables analizadas. En la muestra española la productividad se relaciona con la presión laboral, la satisfacción y el desarrollo académico. En la muestra chilena los resultados se relacionan con la libertad de cátedra y la satisfacción. La satisfacción de las relaciones con los alumnos, en general no parece estar relacionadas con los resultados estudiados.

Mujica y Pérez, (2009), en su artículo titulado: “Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional”, proponen la construcción de un indicador de gestión universitaria fundamentado en el clima organizacional. Se describen las etapas y cada uno de los pasos, a fin de proporcionar una metodología que podrá emplearse para obtener otros indicadores de gestión. El diseño del estudio fue descriptivo-exploratorio. Se partió del contenido de un cuestionario de clima organizacional universitario con cualidades psicométricas probadas en estudios previos. Veinte profesionales expertos en el área de la

gerencia fueron entrevistados mediante la técnica Delphi, para seleccionar los aspectos más importantes y jerarquizar los componentes del clima universitario; el consenso se logró en dos rondas. La estimación de puntuaciones factoriales y la construcción de la ecuación que define al indicador se realizaron mediante análisis estadístico aplicado a las respuestas dadas al cuestionario. Se concluye que el indicador construido posee atributos ajustados a los exigidos por la teoría que considera a los indicadores de gestión como un medio para retroalimentar y monitorear los procesos de trabajo, desde una perspectiva gerencial y social.

Por su parte Cárdenas y otros (2009), en su trabajo de investigación “Modelo de intervención en clima organizacional”, evalúa si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia. Se implementaron las siguientes cinco fases propuestas por el modelo: 1) análisis del problema, 2) sensibilización, 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupar y organizacional, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso. Se eligió un diseño de dos grupos, experimental y control, analizándose si hubo diferencias significativas en las medias de los grupos; se aplicó la prueba t a las dimensiones de alto riesgo en el clima organizacional, tales como nivel de trabajo ($t = 2,65$), comunicación organizacional ($t = 4,32$) y modelo de gestión ($t = 7,99$), demostrándose que existen diferencias significativas ($p = ,01$) entre el grupo experimental y control. Se concluye que la implementación de este modelo logró mejorar el clima organizacional en la entidad.

Terán y Leal, (2009), en su trabajo de investigación “Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras”, determina la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Sustentándose las variables en Goodman (2004), Chiavenato (2004), Martínez (2003) y Cardona (2005); Delta y Kennedy (2003), Robbins (2003), así como Siliceo, Cáceres y González (2003). Metodológicamente contextualizado dentro de una tendencia epistemológicamente positivista, de tipo descriptiva- correlacional, con diseño de campo, no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 18

gerentes y 175 empleados. Diseñándose un cuestionario, contentivo de 57 ítems. Determinándose la validez del instrumento a través de la técnica de juicio de experto; análisis discriminante y mediante el coeficiente de Cronbach arrojando valores de 0.87. Utilizando para la confiabilidad el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown arrojando un valor de 0.86. Ejecutándose el procesamiento de los datos mediante la estadística descriptiva, aplicando las medidas de tendencia central y variabilidad; concluyéndose y evidenciándose una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteándose que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva, requiriéndose, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendándose aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal .

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo del presente trabajo fue observacional descriptivo, de tipo transversal de acuerdo al periodo y ocurrencia de los hechos.

Se considera observacional descriptivo porque se pretendió con base a unas bases teóricas definidas, aplicarlas en un caso específico como es el caso de la medición del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila.

7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

7.2.1. Universo

El universo estuvo constituido por ochenta funcionarios que laboran Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila.

7.2.2. Muestra

La muestra quedó constituida por veintidós funcionarios que laboran en Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila, para quienes se aplicó un formato de encuesta.

7.2.3. Unidad de muestreo

La unidad de muestreo estuvo conformada por cada uno de las personas o integrantes que conformaron la muestra del presente trabajo de investigación.

7.2.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis fueron las encuestas y realizadas a los actores implicados en el desarrollo del trabajo de campo.

7.2.5. Tipo de muestreo

El método de selección de muestreo utilizado en el presente trabajo de investigación fue del tipo probabilístico intencional.

7.3. MÉTODO Y TÉCNICA

Para desarrollar el diagnóstico con base en el tema de medición del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila, se tomó la información suministrada por cada uno de los integrantes de la muestra escogida, para posteriormente analizar dicha información y poder llegar así a proponer un plan de acción

7.4. INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue básicamente la encuesta, en la cual se indago a los individuos que hicieron parte de la muestra sobre la percepción que estos tienen sobre su entorno laboral. Para lograr esto, la encuesta se basó en 25 factores o dimensiones los cuales permitieron realizar un perfil de diagnóstico. En la tabla 1 se pueden apreciar los 25 factores que fueron tenidos en cuenta por parte del grupo investigador para crear la encuesta.

Tabla 1. Dimensiones Clima Organizacional

DIMENSION
1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Instalaciones y elementos de trabajo
5. Holismo y sinergia
6. Liderazgo
7. Toma de decisiones
8. Trabajo gratificante
9. Desarrollo personal

10.Relaciones interpersonales
11.Calidad del servicio al cliente interno
12.Solucion de conflicto de intereses
13.Libertad de expresión
14.Estabilidad laboral
15.Reconocimiento
16.Salario
17.Normas y reglamentos
18.Evaluacion
19.Comunicacion y retroalimentación
20.Seleccion e inducción
21.Identidad e imagen de la organización
22.Celebraciones y ceremonias
23.Grupos informales
24.Valores
25.Subculturas

Fuente: Grupo investigador

En el anexo 1 se puede apreciar el modelo de encuesta aplicado a la muestra escogida

8. ANALISIS DE RESULTADOS

8.1. ANALISIS GLOBAL DE LAS DIMENSIONES

En la tabla 2 se puede apreciar el perfil general por dimensión del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila.

Tabla 2. Perfil general por dimensión del clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila.

Dimensión	Media	Moda
Celebraciones y ceremonias	8.7	10
Calidad del servicio al cliente interno	8.0	10
Solución de conflicto de intereses	7.7	10
Identidad e imagen de la organización	7.7	10
Instalaciones y elementos de trabajo	7.6	10
Trabajo gratificante	7.5	10
Grupos informales	7.5	10
Normas y reglamentos	7.5	10
Subculturas	7.4	10
Libertad de expresión	7.4	10
Liderazgo	7.3	10
Toma de decisiones	7.3	10
Valores	7.3	10
Salario	7.2	10
Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	7.1	10
Desarrollo personal	7.1	10
Estructura organizacional	7.0	10
Estabilidad laboral	6.9	10
Selección e inducción	6.8	10
Evaluación	6.6	10
Relaciones interpersonales	6.5	8
Reconocimiento	6.4	10
Holismo y sinergia	6.1	8
Participación	5.9	6
Comunicación y retroalimentación	5.5	10
Promedio General	8.0	

Fuente: Grupo investigador

En la tabla 3 se puede apreciar la valoración del clima organizacional de acuerdo al puntaje obtenido en el promedio general de la tabla 2.

Tabla 3. Valoración del clima organizacional

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 – 9,9	MUY BUENO
8,0 – 8,9	BUENO
6,0 – 7,9	ACEPTABLE
4,0 – 5,9	MALO
0,0 – 3,9	PESIMO

Fuente: Grupo investigador

Se puede apreciar de esta forma que en términos generales la calificación numérica y cualitativa del trabajo de campo realizado en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Neiva, Huila, en todo lo referente al clima organizacional al interior de la organización es respectivamente 8.0 lo que equivale a afirmar que en general el clima organizacional es bueno.

8.2. ANALISIS INDIVIDUAL DE DIMENSIONES

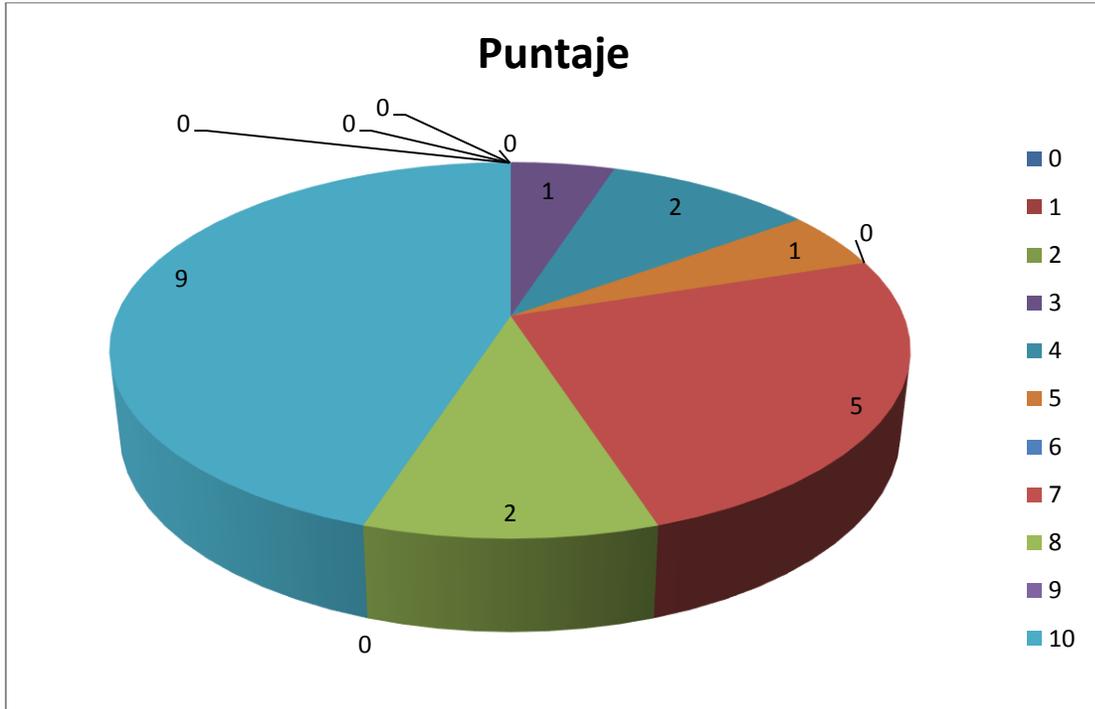
8.2.1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional

8.2.1.1. Puntaje grado de conocimiento

-Promedio: 7.1

-Observación: Un individuo de la muestra no respondió dicha pregunta.

Figura 1. Puntaje grado de conocimiento Proyecto formal de empresa o proyecto institucional

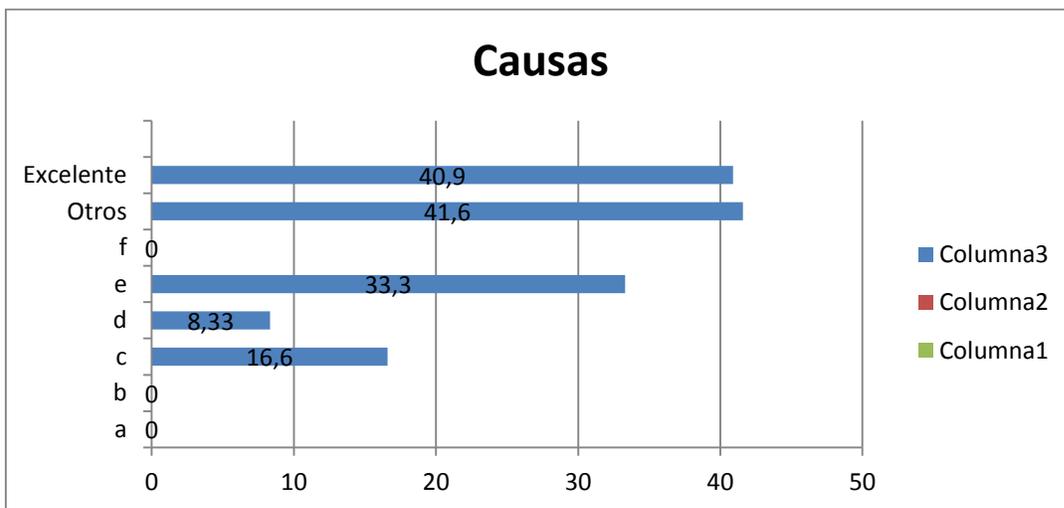


Fuente:Grupo investigador

8.2.1.2. Causas

-Porcentaje de individuos que dieron diez de calificacion a esta dimension 40.9

Figura 2. Causas



Fuente:Grupo investigador

Se puede apreciar que el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “otros”, la cual sin embargo fue menor que la calificación excelente dada en el puntaje por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Es demasiado extenso su conocimiento y la planeación es para toda.

Colombia

- ✓ Se dan a conocer a nivel de entidad en forma muy general.
- ✓ Falta repasarlas con más frecuencia, algunos aspectos no los recuerdo.
- ✓ Falta de estar estudiándolos frecuentemente.
- ✓ Por cargas de trabajo no se dispone del tiempo suficiente para las capacitaciones.

8.2.1.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Socializar o inculcar tips para su conocimiento.
- ✓ Formar grupos de estudio.
- ✓ Capacitaciones continuas que permitan a los funcionarios mayor claridad.
- ✓ Dar a conocerlas para conocer el norte de la entidad.
- ✓ Recordar en las reuniones de la división la misión, la visión y las políticas.
- ✓ Una especie de concurso trimestral en el cual se deban estudiar estos temas.
- ✓ Capacitaciones permanentes.
- ✓ Que sean promovidas por la directora seccional.
- ✓ Empoderamiento.
- ✓ Es muy escasa debo poner más de mi parte para captar.
- ✓ Llevar a cabo la misión, la visión, etc al pie de la letra.

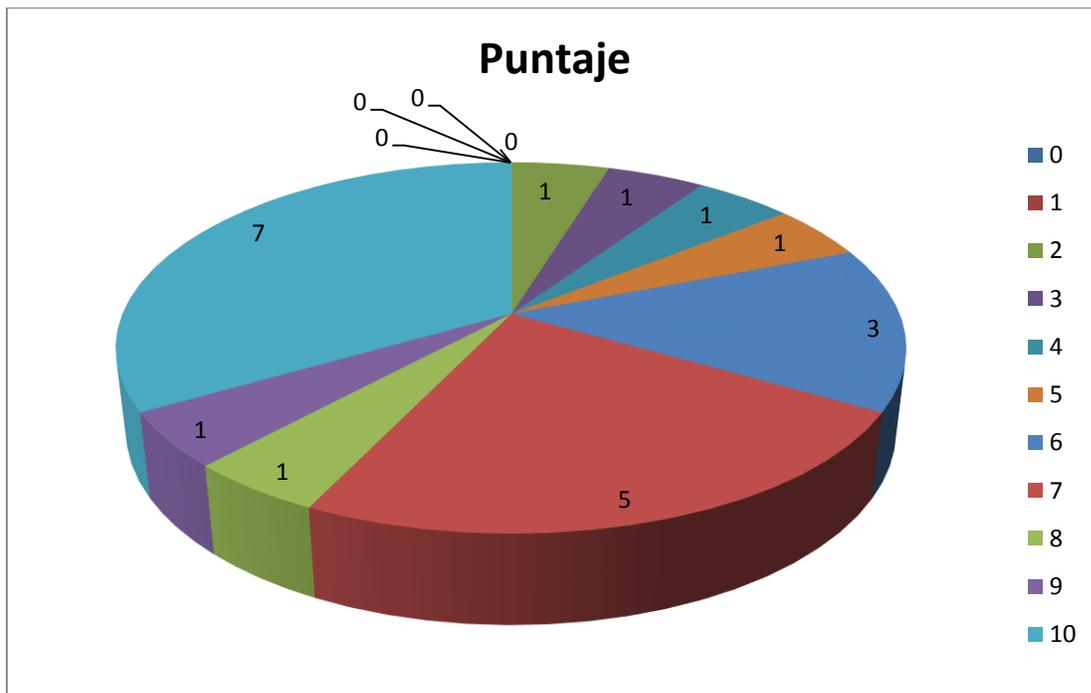
8.2.2. Estructura organizacional

8.2.2.1. Puntaje

-Promedio: 7.0

-Observación: Un individuo de la muestra no respondió dicha pregunta

Figura 3. Puntaje estructura organizacional

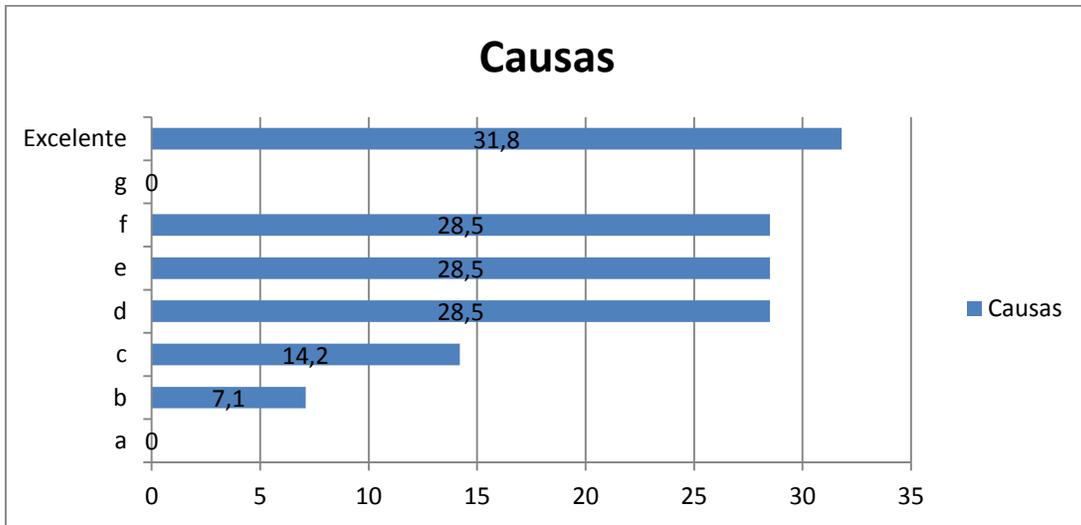


Fuente:Grupo investigador

8.2.2.2. Causas

-Porcentaje de individuos que dieron diez de calificacion a esta dimension 31.8

Figura 4. Causas



Fuente: Grupo investigador

Se puede apreciar que las causas “d”, “e” y “f” obtuvieron el mismo porcentaje; sin embargo ninguna de estas alcanzó el porcentaje de la calificación excelente dado en el puntaje por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados no manifestaron alguna.

8.2.2.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Que desaparezca el monopolio.
- ✓ Integrar más las áreas, hacer cambios entre el personal.
- ✓ Que no toda la gestión esté encaminada en las metas.
- ✓ Promover la integración de toda la administración.
- ✓ Eliminación de procesos al interior de la entidad.
- ✓ Sensibilizar en la importancia del trabajo interdisciplinario y el trabajo en equipo.
- ✓ Las causas que priman es la libertad de información.
- ✓ El clima laboral es de estar a la defensiva.
- ✓ Los controles deben ser flexibles.
- ✓ Adoptar nuevas propuestas de gestión administrativas, operativas, etc.
- ✓ Vincular a los empleados y niveles locales en la planeación.
- ✓ Buscar nuevos parámetros de celeridad del proceso, minimizar los excesos de controles.

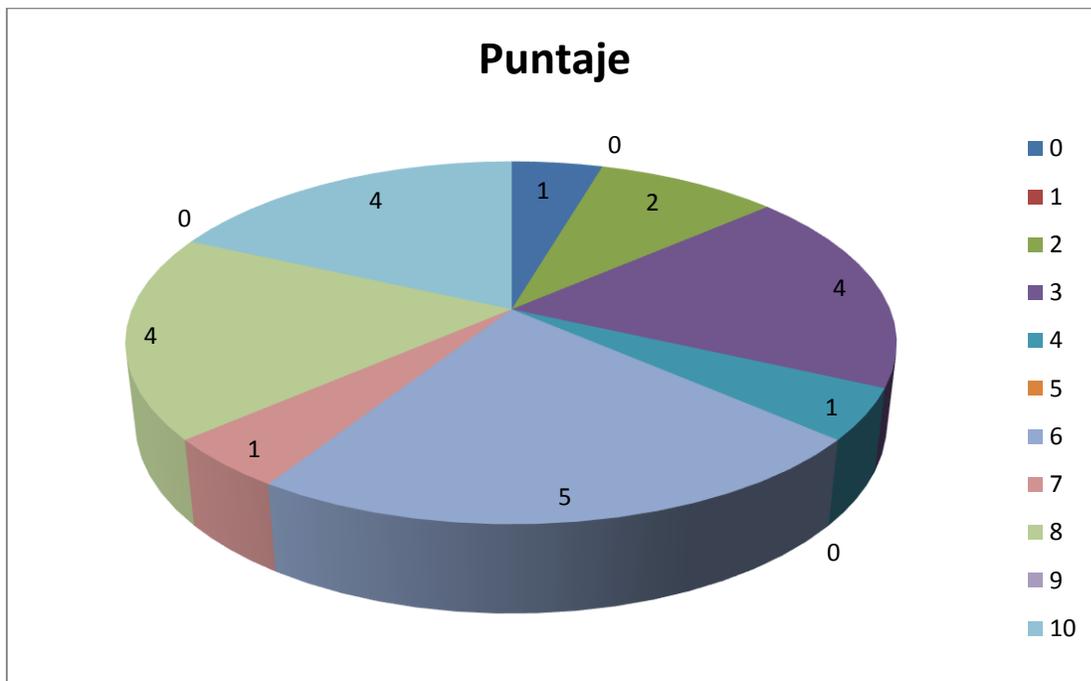
- ✓ Buzon electronico de sugerencias atendido en Bogota por personal que lea y lo atienda personalmente

8.2.3. Participación

8.2.3.1. Puntaje

-Promedio: 5.9

Figura 5. Puntaje participación

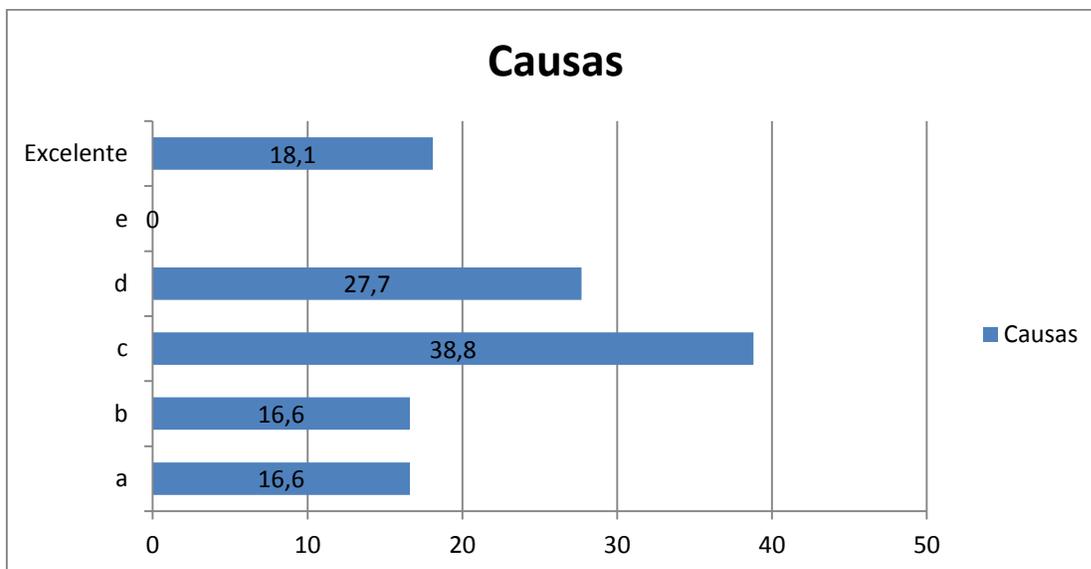


Fuente: Grupo investigador

8.2.3.2. Causas

-Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimension 18.1%

Figura 6. Causas



Fuente: Grupo investigador

En esta dimensión el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “c”, superando incluso al porcentaje de la calificación “excelente” dada por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Mi jefe no toma en cuenta mis opiniones.

8.2.3.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ No informar, sino retroalimentar.
- ✓ Fortalecer la retroalimentación entre los funcionarios antes de tomar decisiones finales.
- ✓ Tener en cuenta las opiniones y formar parte de las decisiones.
- ✓ El orden jerárquico es demasiado vertical.
- ✓ Escuchar los argumentos y tenerlos en cuenta en el momento de tomar las decisiones.
- ✓ Tener en cuenta más las opiniones de la base para establecer conciliaciones y las decisiones sean aceptadas y aplicadas.
- ✓ Por que las opiniones u decisiones son poco tenidas en cuentas.
- ✓ Socialización y participación en las decisiones de trabajo.
- ✓ Que se de más autonomía, que no solo los jefes opinen.
- ✓ Tener en cuenta las verdaderas necesidades en el ambiente laboral.

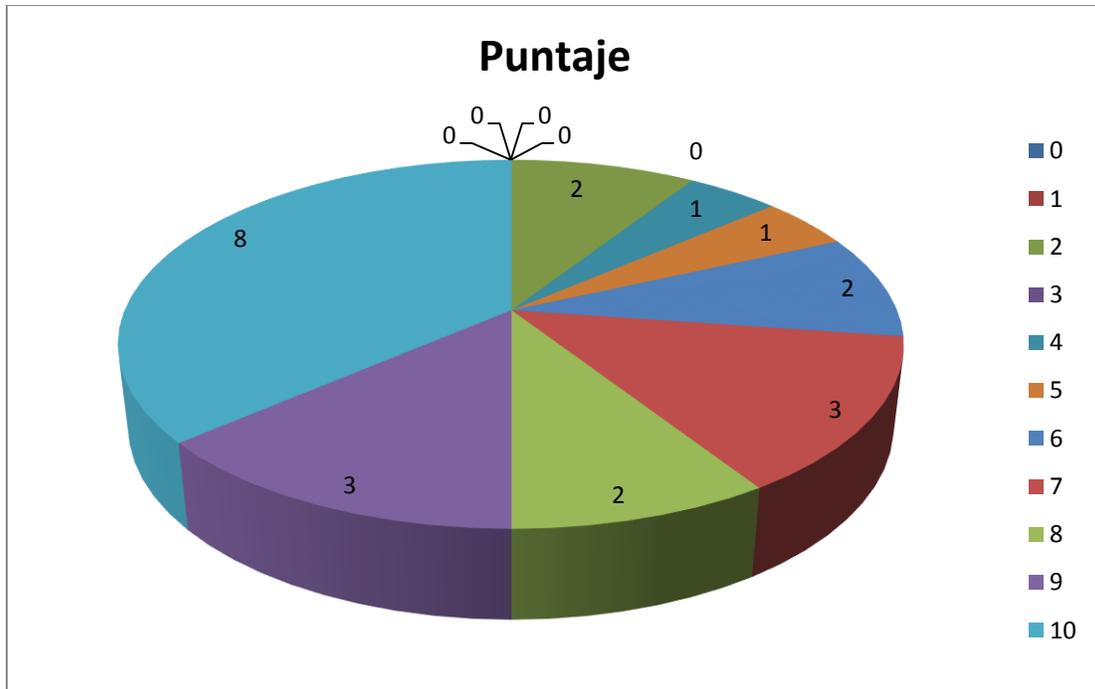
✓ Comites de trabajo para la socializacion de las decisiones.

8.2.4. Instalaciones y elementos de trabajo

8.2.4.1. Puntaje

-Promedio: 7.6

Figura 7. Puntaje

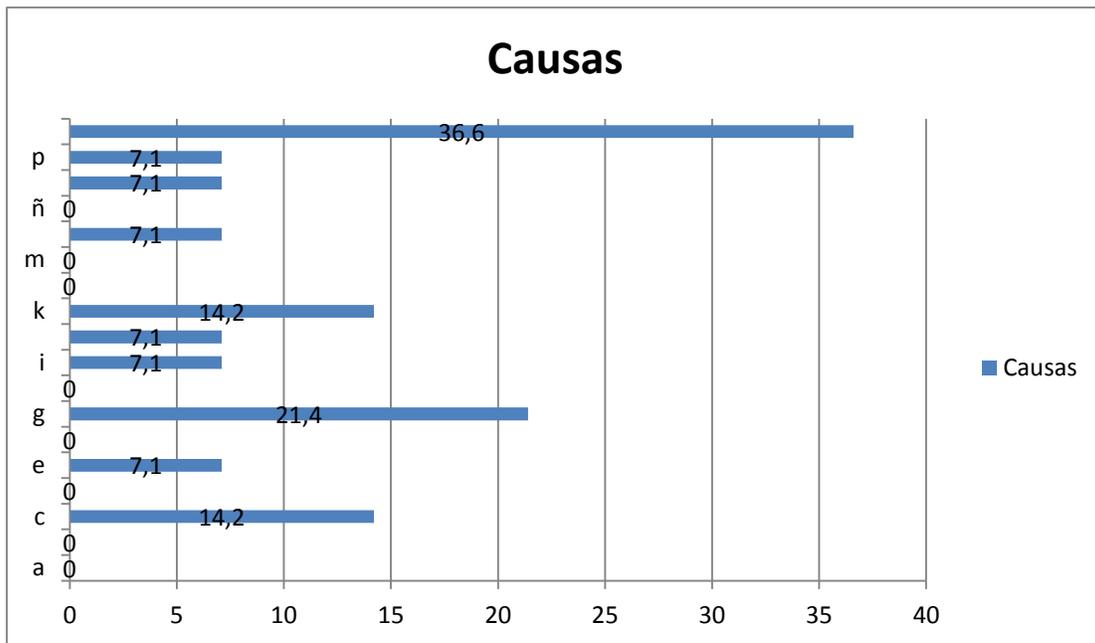


Fuente: Grupo investigador

8.2.4.2. Causas

-Porcentaje de individuos que dieron diez de calificacion a esta dimension 36.6%

Figura 8. Causas



Fuente: Grupo investigador

El mayor valor de porcentaje en esta dimension la obtuvo la causa “g”, sin embargo niniguna de las causas pudo superar el porcentaje de la puntuacion “excelente” dada por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Incomodidades por remodelacion del edificio.
- ✓ El escritorio es para zurdos y soy derecho.

8.2.4.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Establecer un lugar de trabajo apropiado en donde el ruido no interfiera en el desarrollo del trabajo.
- ✓ Acondicionar las oficinas (muebles, aire acondicionado, etc.).
- ✓ Adquirir elementos de trabajo de calidad.
- ✓ Equipos de cómputo que permitan leer discos compactos.
- ✓ Mientras dure la remodelación del edificio reubicar los funcionarios en otras instalaciones.
- ✓ Adquirir una plataforma adecuada para el sostenimiento de la información.

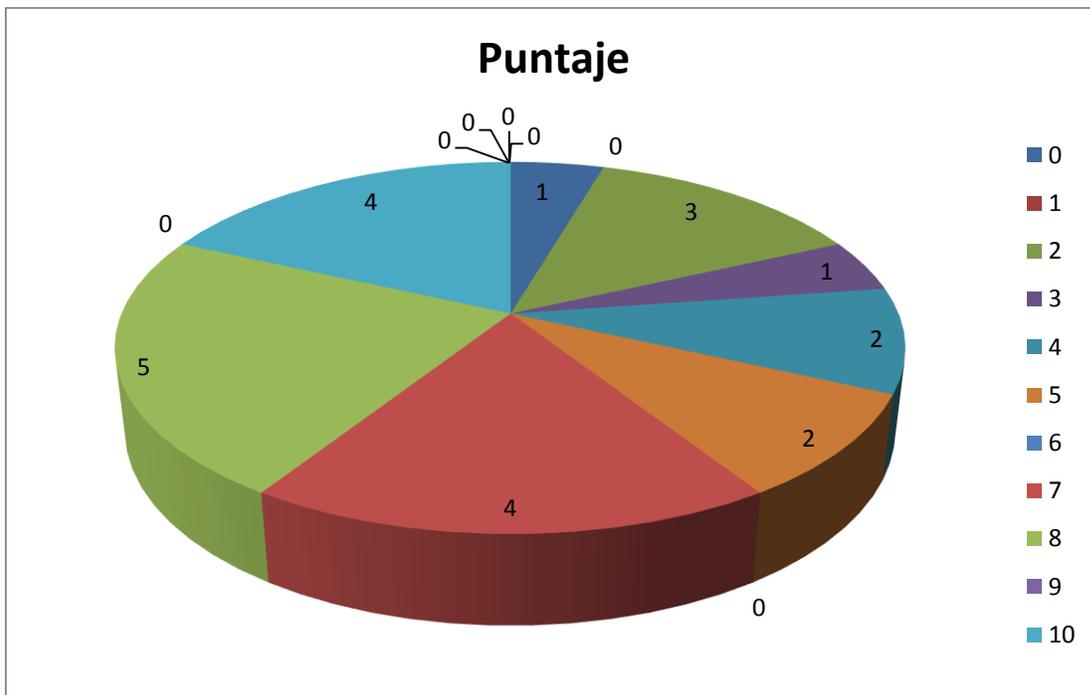
- ✓ Verificar confortabilidad del puesto de trabajo.
- ✓ Adquisición de equipo de computación y comunicación nuevos.
- ✓ Realizar una redistribución efectiva de los espacios de trabajo.
- ✓ Nuevas instalaciones funcionales y modernas.

8.2.5 Holismo y sinergia

8.2.5.1. Puntaje

-Promedio: 6.1.

Figura 9. Puntaje

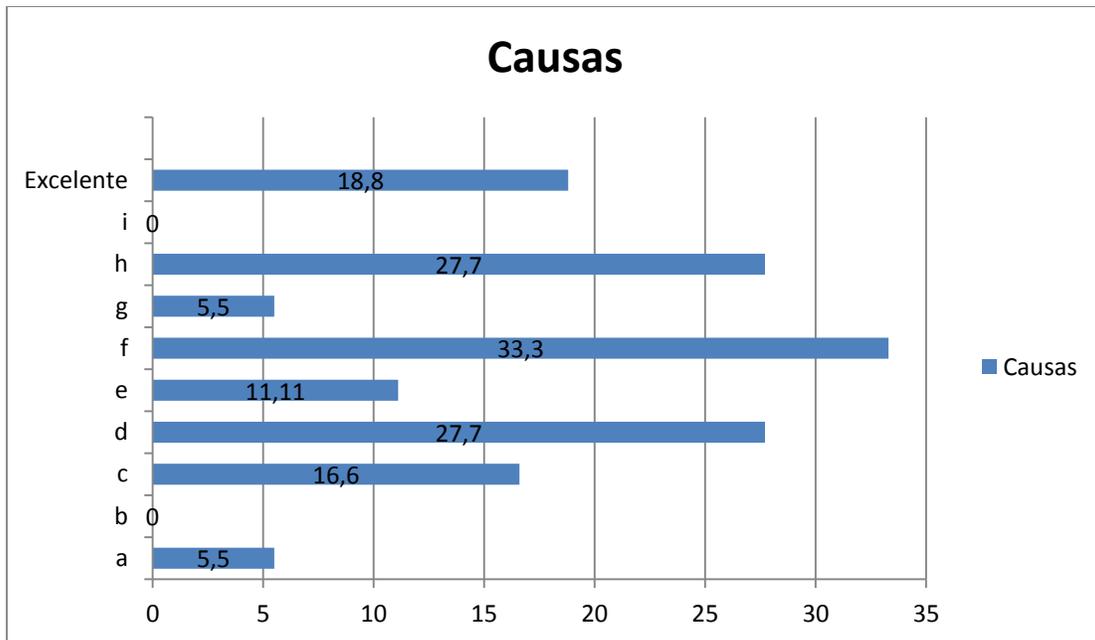


Fuente: Grupo investigador

8.2.5.2. Causas

-Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 18.8%

Figura 10.Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión el mayor porcentaje lo obtuvieron la causa "f", superando en valor incluso al porcentaje de la puntuación "excelente" dada por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Sobrecarga de trabajo.

8.2.5.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Cultura tributaria al exterior de la DIAN.
- ✓ Fomentar espacios de integración por divisiones permitiendo conocer los planes operativos de cada área a través del método voz a voz.
- ✓ Rotación de puestos de trabajo especialmente de jefaturas.
- ✓ Asignar funciones definidas.
- ✓ Fomentar actividades de socialización
- ✓ Sensibilizar a las personas de la importancia del trabajo en equipo.
- ✓ Manejo del estrés.
- ✓ Mayor integración entre las áreas de trabajo.

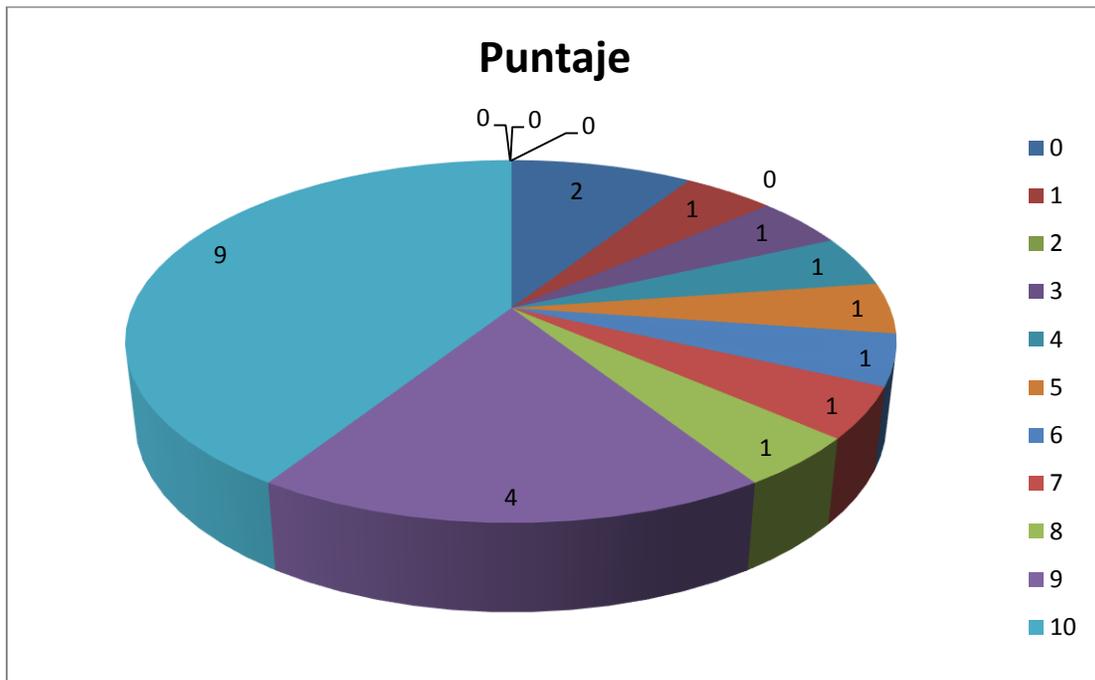
- ✓ Igualdad de condiciones tanto para el personal de planta como el personal temporal.
- ✓ Mayor solidaridad y compañerismo.

8.2.6. Liderazgo

-Promedio: 7.3.

8.2.6.1. Puntaje

Figura 11. Puntaje

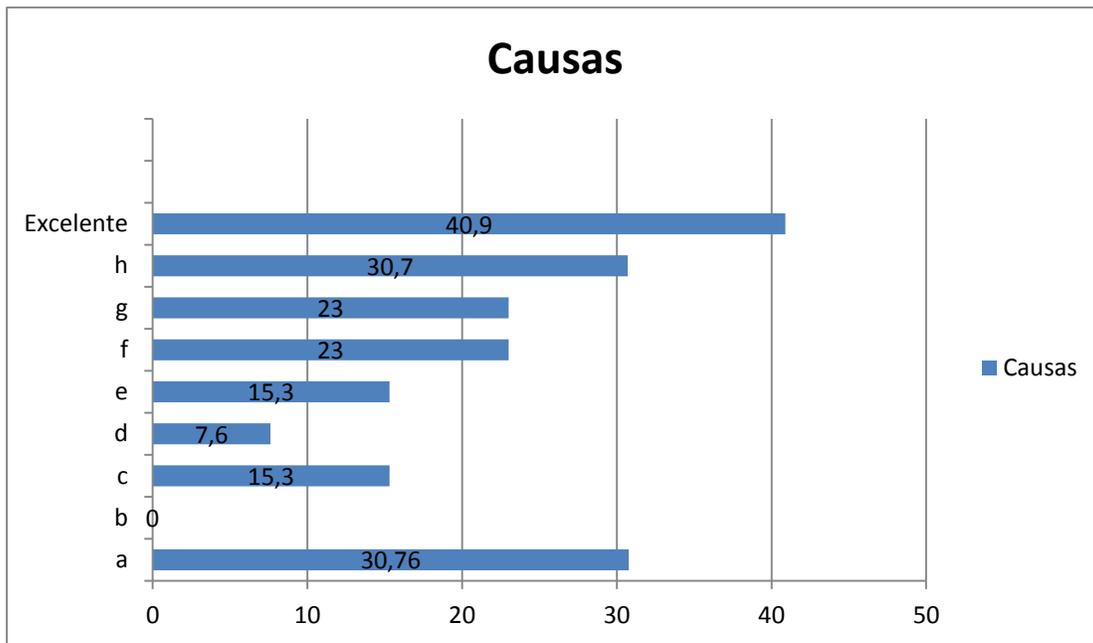


Fuente: Grupo investigador

8.2.6.2. Causas

-Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 40.9%

Figura 12. Causas



Fuente: Grupo investigador

El mayor porcentaje en esta dimensión lo obtuvieron las causas “a” y “h”, superando incluso al porcentaje de la puntuación “excelente” dada por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Tiene algunas falencias.
- ✓ Irrespeto.
- ✓ Desgaste administrativo.
- ✓ Política del miedo.

8.2.6.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Más motivación y capacitación.
- ✓ Saber llegarle a la gente con algo de sutileza.
- ✓ Tener en cuenta los cargos de trabajo.
- ✓ Verificar las acciones que cada funcionario desempeña.
- ✓ Evitar preferencias.
- ✓ Talleres de capacitación.
- ✓ Motivación.

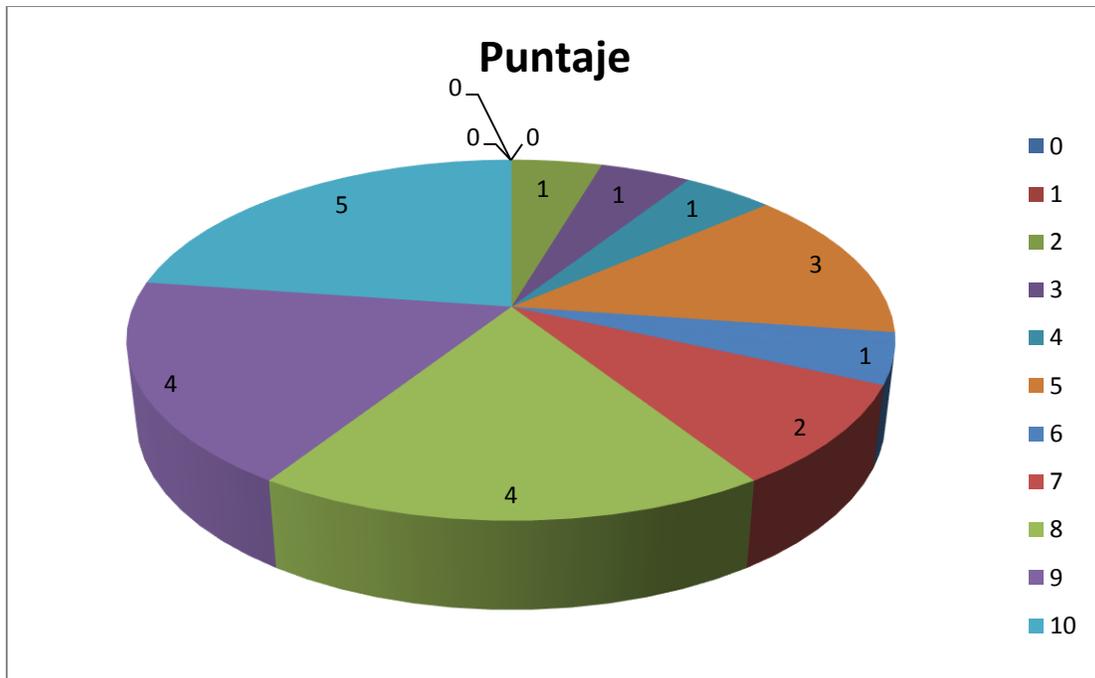
✓ Asignación de tareas a sus respectivas áreas.

8.2.7. Toma de decisiones

-Promedio: 7.3

8.2.7.1. Puntaje

Figura 13. Puntaje

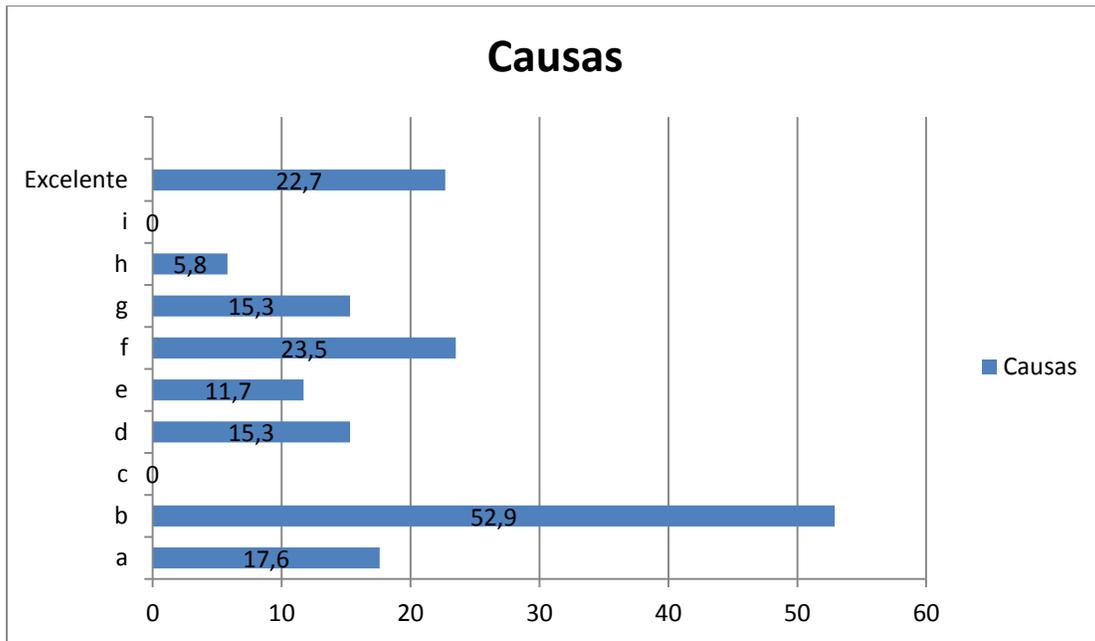


Fuente: Grupo investigador

8.2.7.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 22.7%

Figura 14. Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “b”, superando incluso el porcentaje de la puntuación “excelente” dada por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ No existe retroalimentación.
- ✓ Toma de decisiones a cargo de la gerencia solamente.

8.2.7.3. Soluciones propuestas por los encuestados

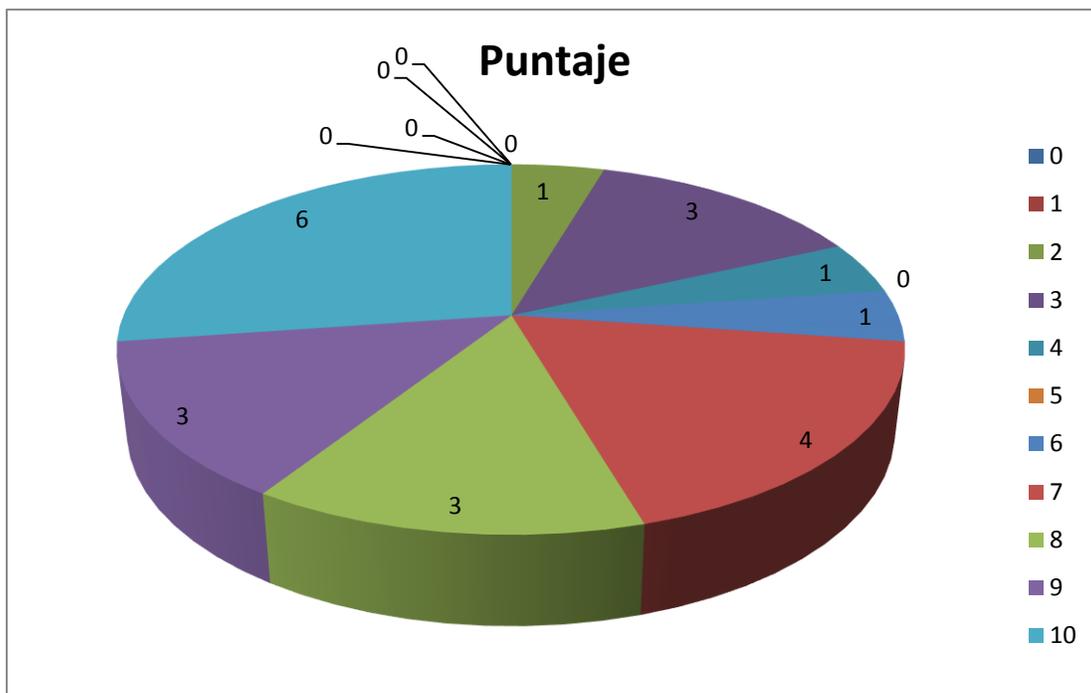
- ✓ Integrar las dependencias en la toma de decisiones.
- ✓ Mayor participación de todos los funcionarios en la toma de decisiones.
- ✓ Dar a conocer las problemática de cada área y plantear soluciones en forma grupal.
- ✓ Tener criterio, autonomía a la hora de tomar decisiones.
- ✓ Capacitación.

8.2.8. Trabajo gratificante

-Promedio: 7.5.

8.2.8.1. Puntaje

Figura 15. Puntaje

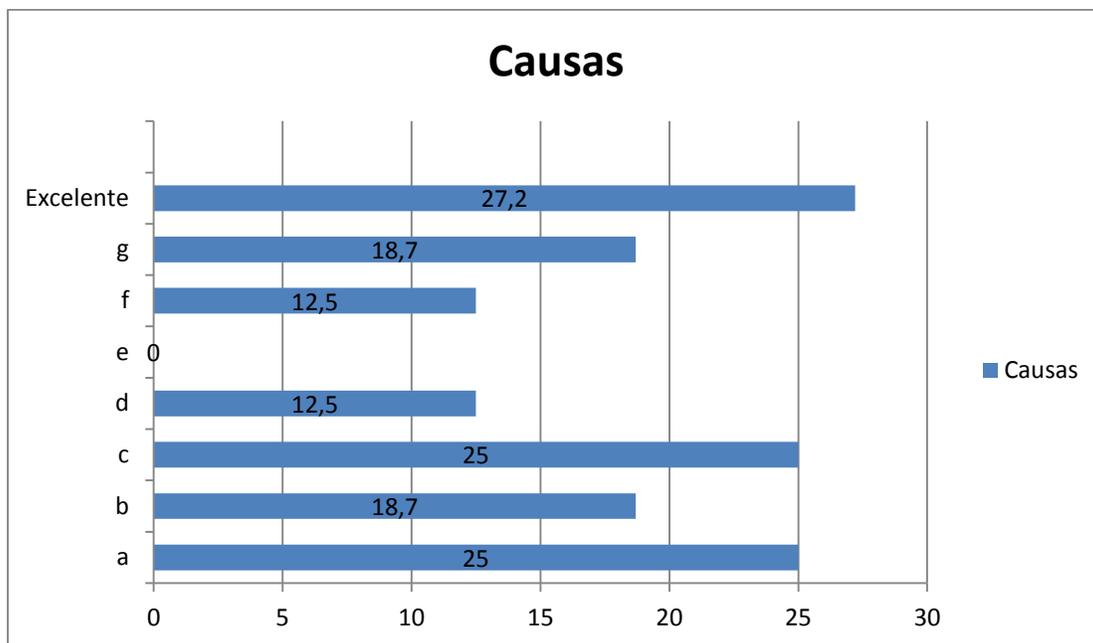


Fuente: Grupo investigador

8.2.8.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 27.2%

Figura 16. Causas



Fuente: Grupo investigador

Respecto a esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvieron las causas “a” y “c”, sin embargo ninguna de ellas logró superar el porcentaje que los encuestados le dieron a la puntuación “excelente”.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Perfil del rol.
- ✓ No existe rotación de puestos de trabajo.
- ✓ Demasiada carga laboral.

8.2.8.3. Soluciones propuestas por los encuestados

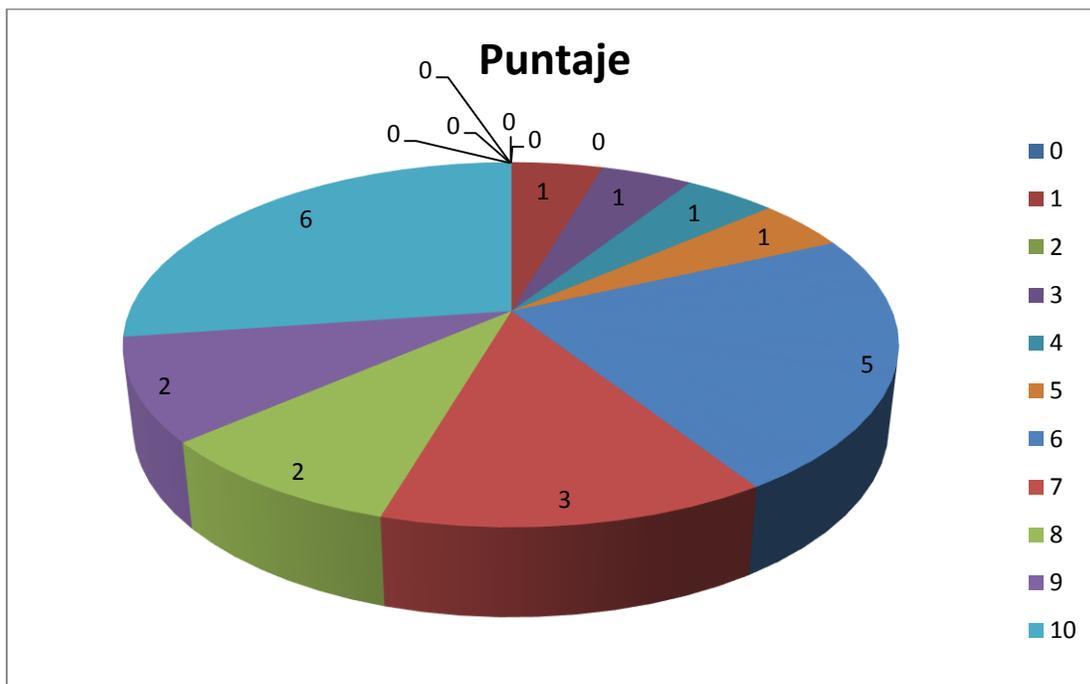
- ✓ Capacitación.
- ✓ Concurso de méritos.
- ✓ Rotación puestos de trabajo.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Flexibilidad en la jerarquización de los puestos de trabajo.
- ✓ Reformulación del constructo de trabajo.

8.2.9. Desarrollo personal

-Promedio: 7.1

8.2.9.1. Puntaje

Figura 17.Puntaje

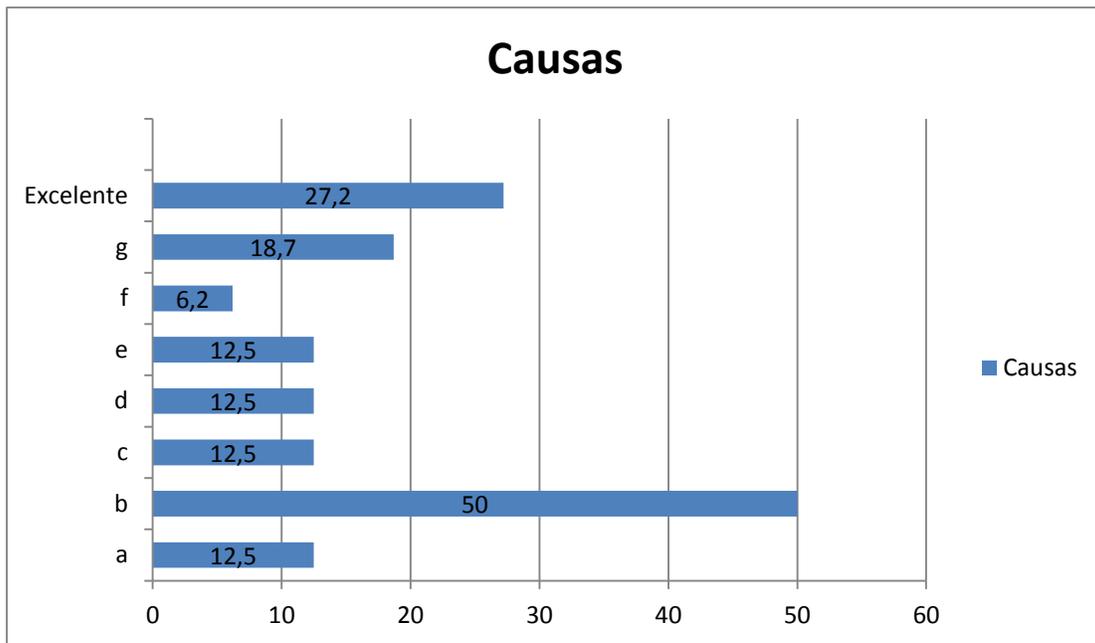


Fuente: Grupo investigador

8.2.9.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimension 27.2%

Figura 18. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión el mayor puntaje lo obtuvo la causa “b”, superando incluso al porcentaje dado por los encuestados respecto a la puntuación de excelente.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ No se capacita para el crecimiento personal.
- ✓ Son escasas para los trabajadores temporales.
- ✓ No existe motivación.

8.2.9.3. Soluciones propuestas por los encuestados

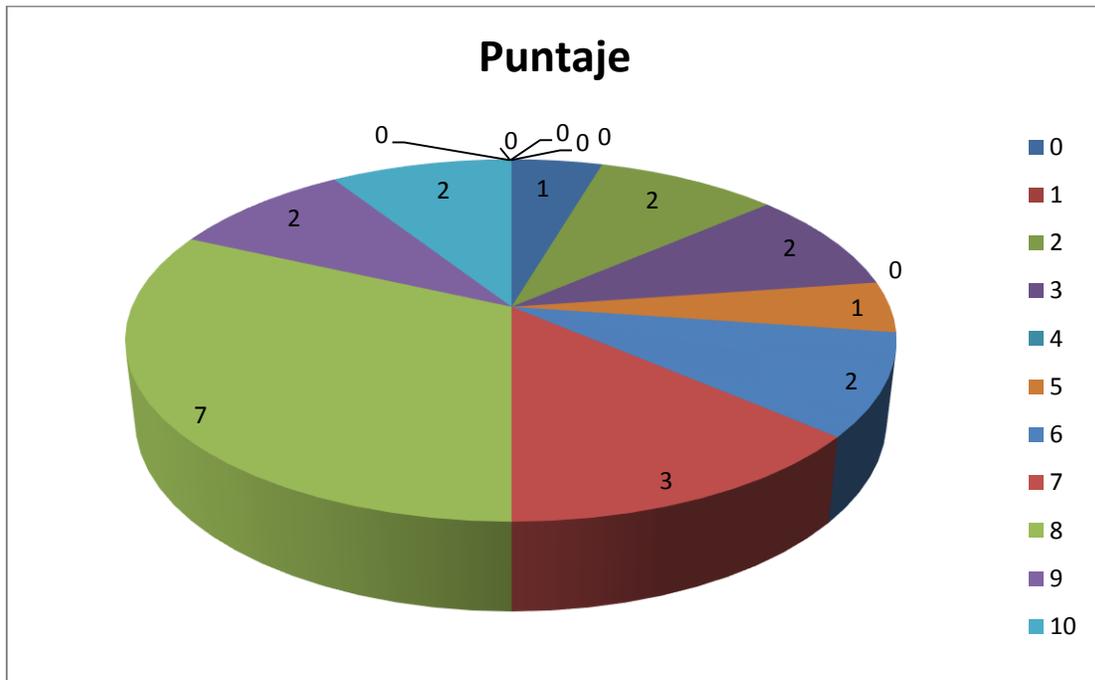
- ✓ Capacitación para todos los funcionarios.
- ✓ Derogar beneficios exclusivos para los empleados de planta..
- ✓ Incentivar el desarrollo o formación personal.
- ✓ Igualdad y respeto.

8.2.10. Relaciones interpersonales

-Promedio: 6.5

8.2.10.1. Puntaje

Figura 19. Puntaje

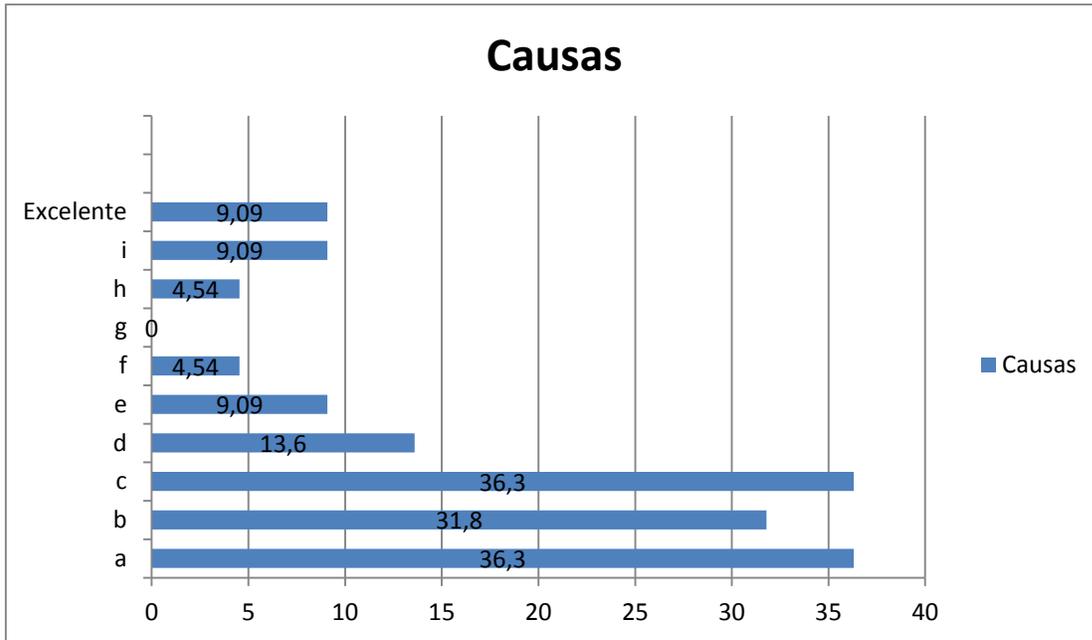


Fuente: Grupo investigador

8.2.10.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 9.09%

Figura 20. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvieron las causas “a” y “c”, superando incluso a la puntuación “excelente” dada por los encuestados”, en la primera parte de cada dimensión.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Falta capacitación.

8.2.10.3. Soluciones propuestas por los encuestados

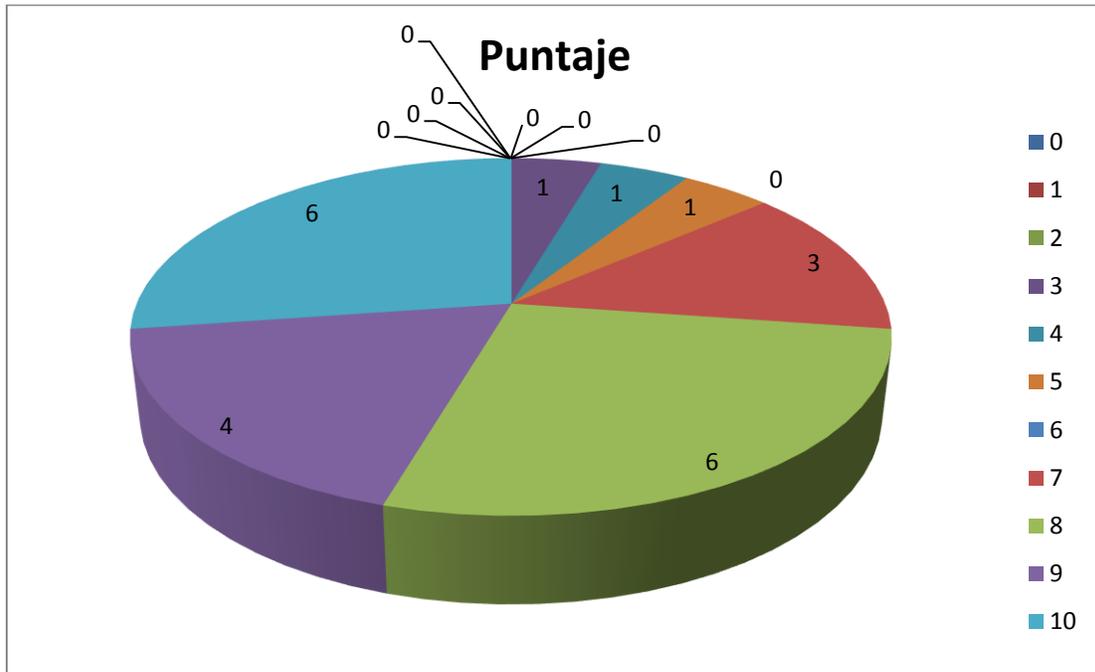
- ✓ Promover la integración de toda la administración.

8.2.11. Calidad del servicio al cliente interno

-Promedio: 8.0

8.2.11.1. Puntaje

Figura 21. Puntaje

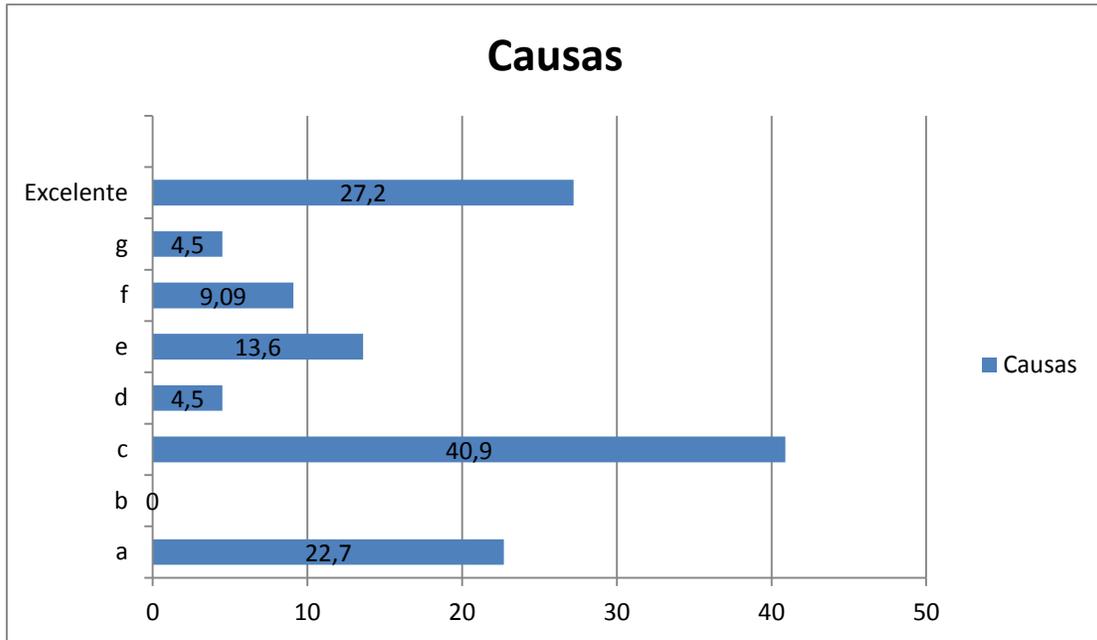


Fuente: Grupo investigador

8.2.11.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimension 27.2%

Figura 22. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “c”, superando incluso el porcentaje obtenido por la puntuación “excelente” y dada por los encuestados.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Diferencia en el carácter de las personas.

8.2.11.3. Soluciones propuestas por los encuestados

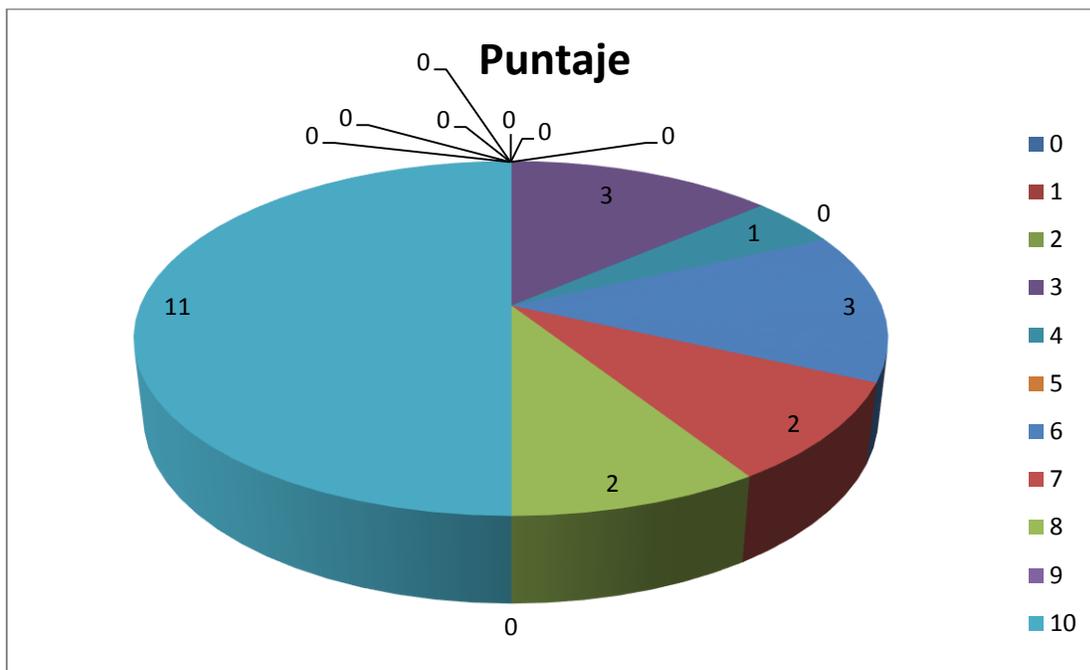
- ✓ Capacitaciones deben darse de acuerdo al área de trabajo.
- ✓ Debe existir compromiso.
- ✓ Socialización y retroalimentación de los casos puntuales.
- ✓ Talleres en formación de valores.

8.2.12. Solución de conflicto de intereses

-Promedio: 7.7

8.2.12.1. Puntaje

Figura 23. Puntaje

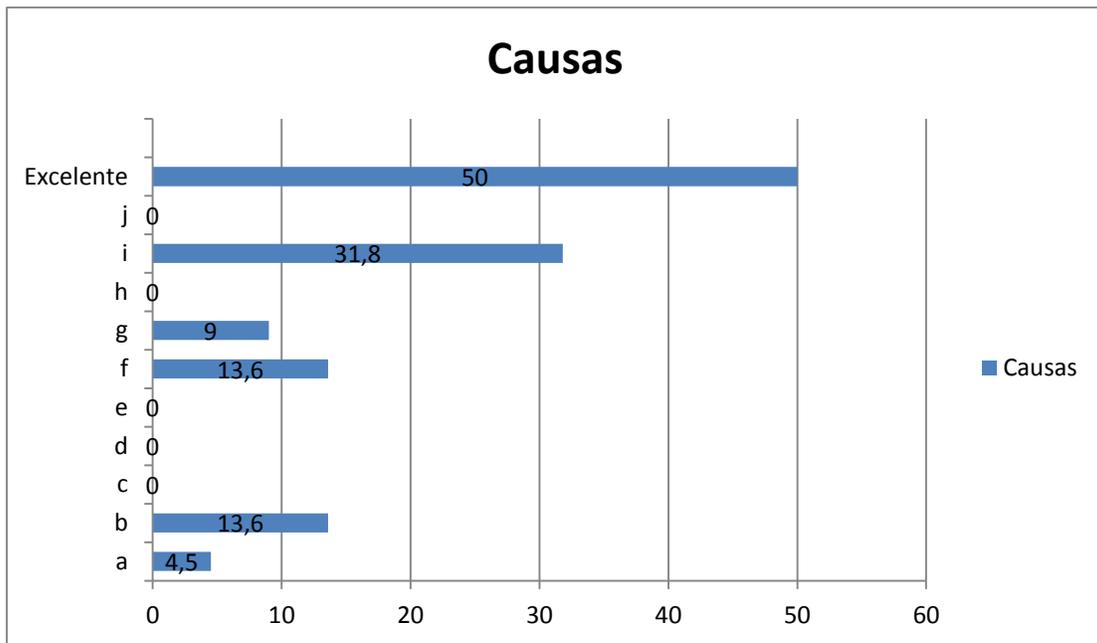


Fuente: Grupo investigador

8.2.12.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 50%

Figura 24. Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa "i", sin superar el porcentaje de la puntuación "excelente" dada por los encuestados en la primera parte de la presente encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Se refleja interés por algunos compañeros.
- ✓ Permisibilidad y miedo de los jefes a oponerse a conceptos emanados desde Bogotá.

8.2.12.3. Soluciones propuestas por los encuestados

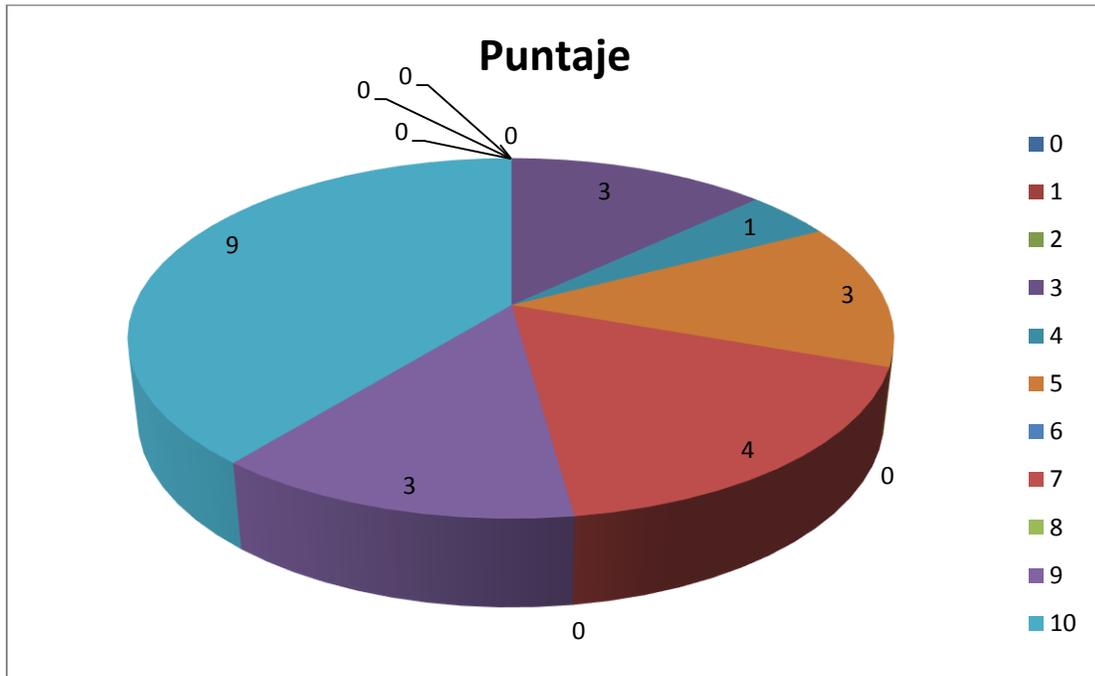
- ✓ Prestar atención a la solución de conflictos.

8.2.13. Libertad de expresión

-Promedio: 7.4

8.2.13.1. Puntaje

Figura 25. Puntaje

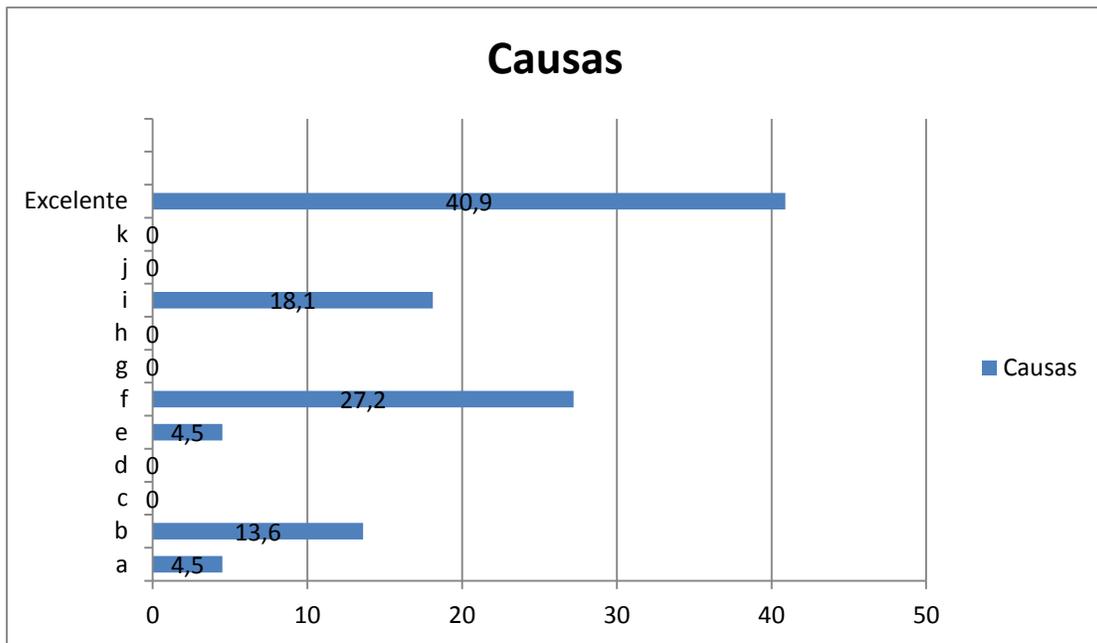


Fuente: Grupo investigador

8.2.13.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 40.9%

Figura 26. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión, le mayor porcentaje lo obtuvo la causa “f”, sin superar sin embargo el porcentaje obtenido por la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

8.2.13.3. Soluciones propuestas por los encuestados

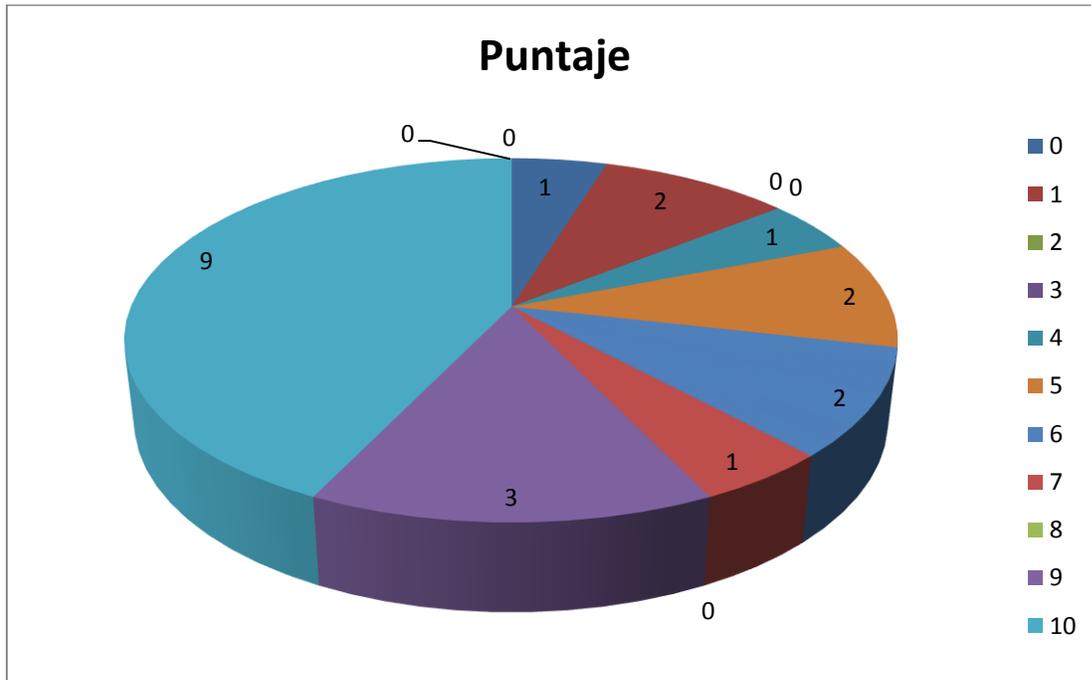
- ✓ Formación en tolerancia.
- ✓ Fomentar la libre expresión.
- ✓ Se deben abrir espacios para recibir sugerencias.

8.2.14. Estabilidad laboral

-Promedio: 6.9

8.2.14.1. Puntaje

Figura 27. Puntaje

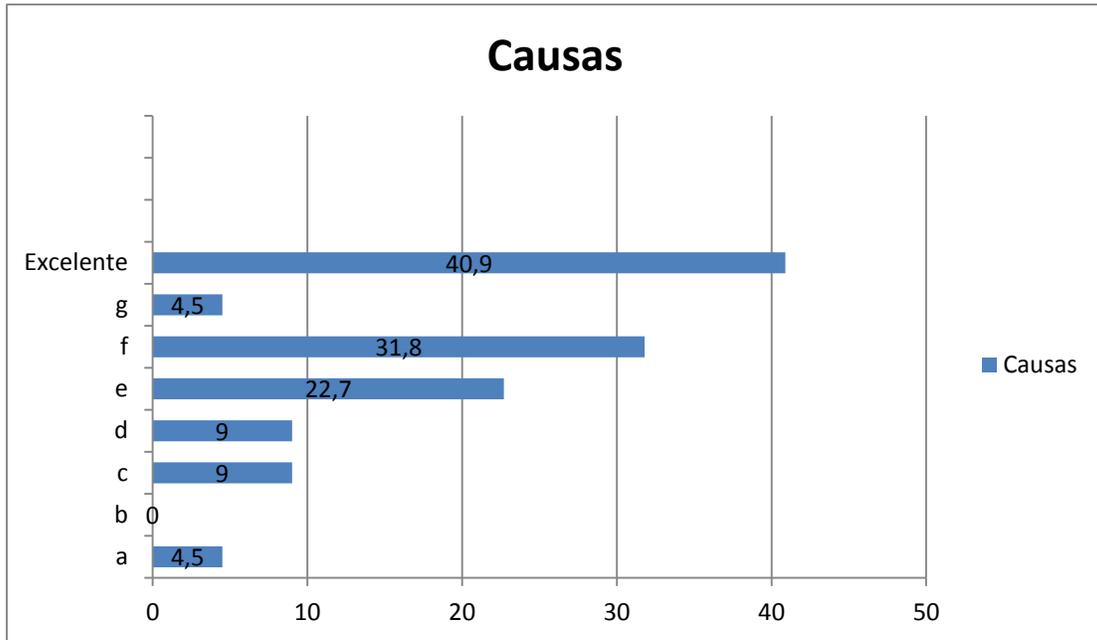


Fuente: Grupo investigador

8.2.14.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 40.9%

Figura 28. Causas



Fuente: Grupo investigador

En esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa "f", sin superar sin embargo el porcentaje dado a la puntuación "excelente" dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Los trabajadores están sujetos a una escolaridad.

8.2.14.3. Soluciones propuestas por los encuestados

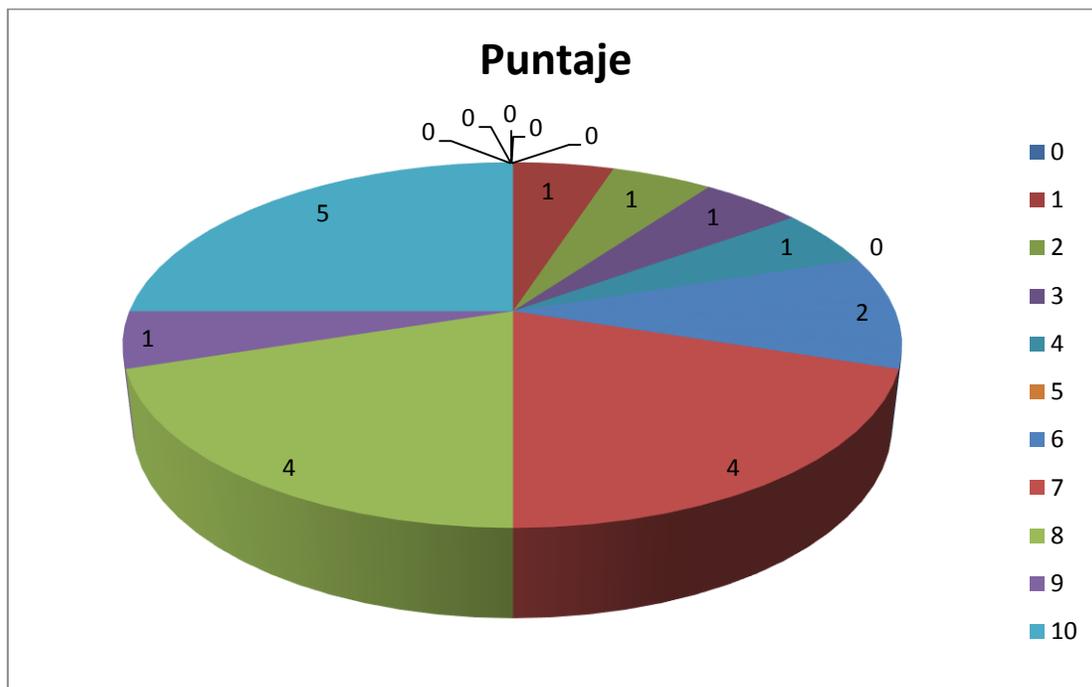
- ✓ Tener en cuenta años de experiencia en la entidad.
- ✓ Nunca he tenido inconvenientes.
- ✓ Convocatorias a concurso.

8.2.15. Reconocimiento

-Promedio: 6.4

8.2.15.1. Puntaje

Figura 29. Puntaje

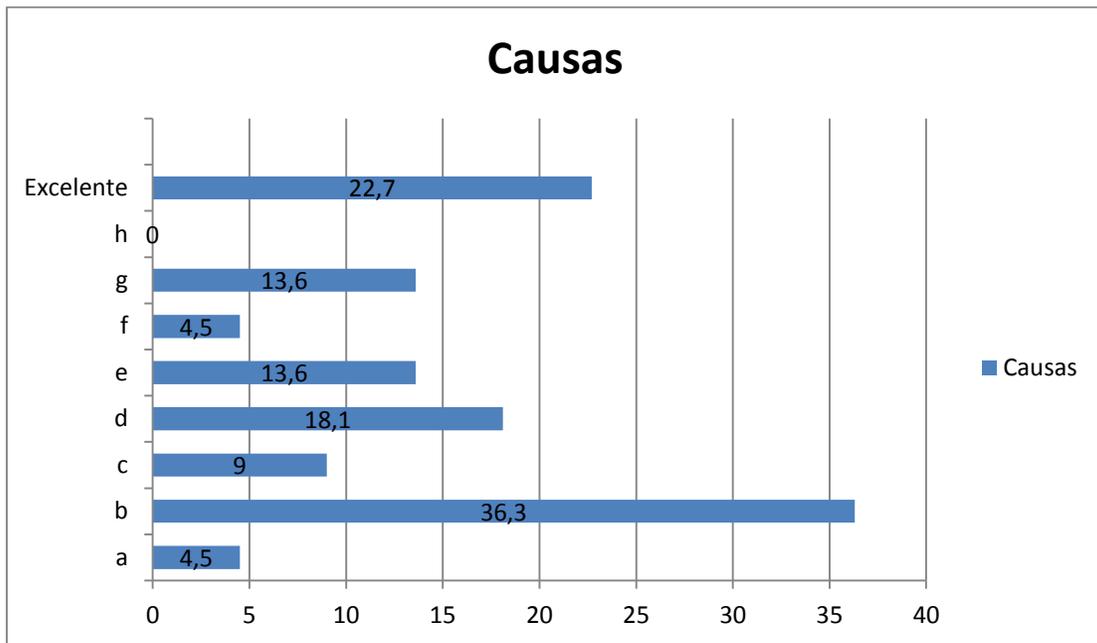


Fuente: Grupo investigador

8.2.15.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 22.7%

Figura 30. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “c”, superando incluso el porcentaje obtenido por la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Los reconocimientos se hacen por obligacion y cumplimiento.

8.2.15.3. Soluciones propuestas por los encuestados

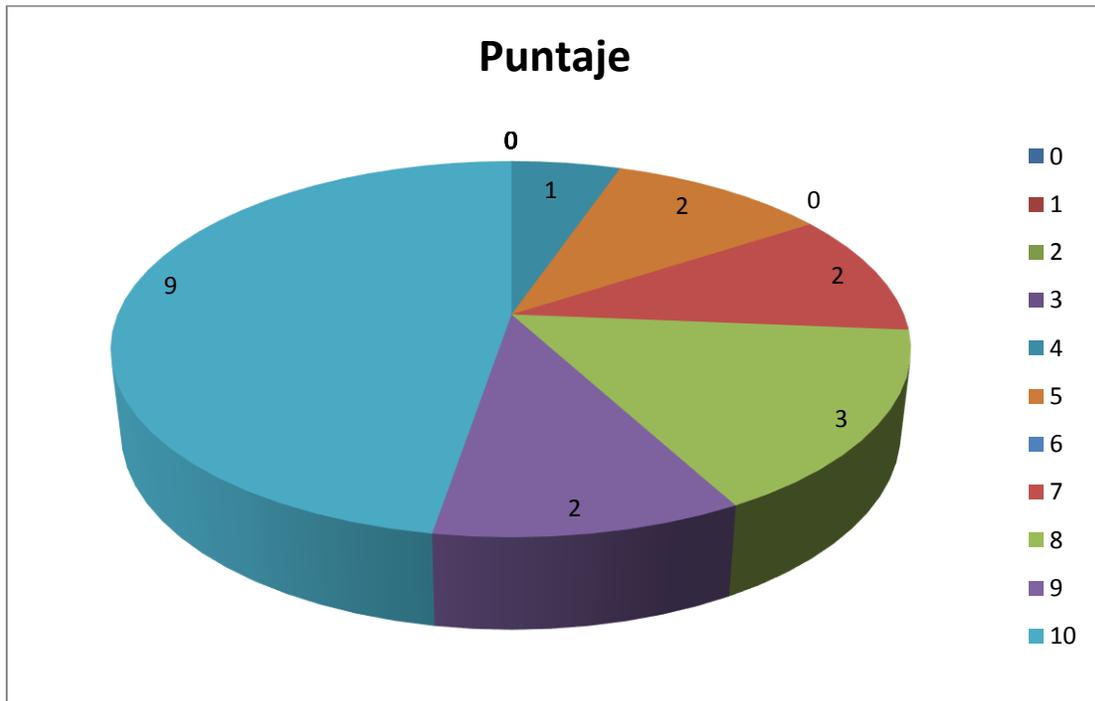
- ✓ Resaltar la capacidades de todos los compañeros.
- ✓ Darle importancia a todas las actividades.

8.2.16. Salario

-Promedio: 7.2

8.2.16.1. Puntaje

Figura 31. Puntaje

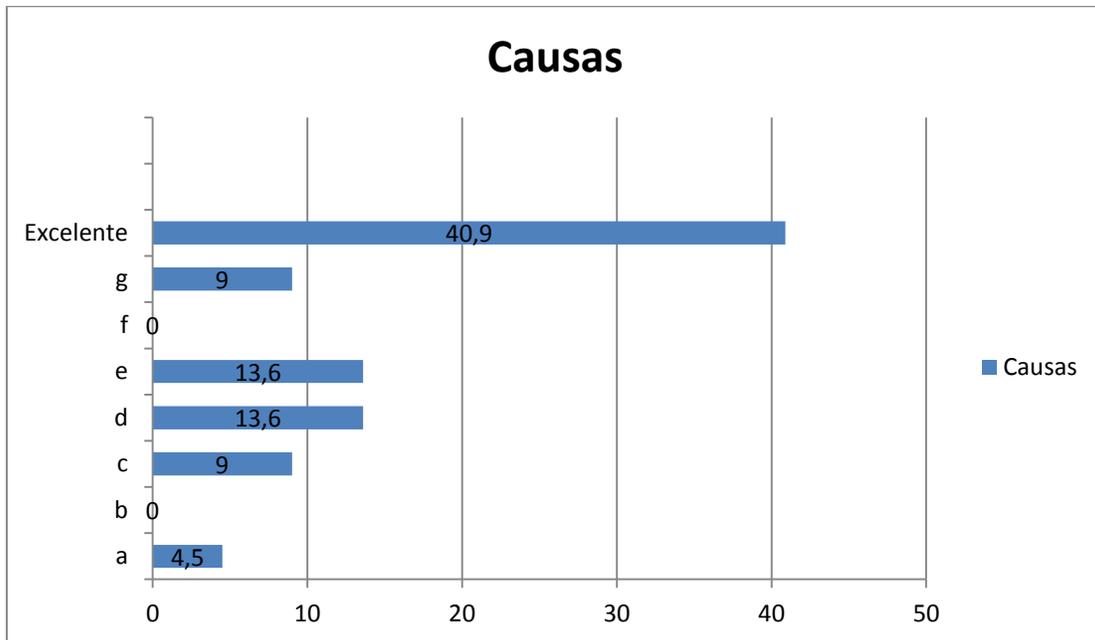


Fuente: Grupo investigador

8.2.16.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 40.9%

Figura 32.Causas



Fuente: Grupo investigador

El mayor porcentaje en esta dimensión fue obtenida por las causas “d” y “e”, sin superar en ningún caso al porcentaje de la puntuación “excelente” en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Salario demasiado bajo para las responsabilidades.

8.2.16.3. Soluciones propuestas por los encuestados

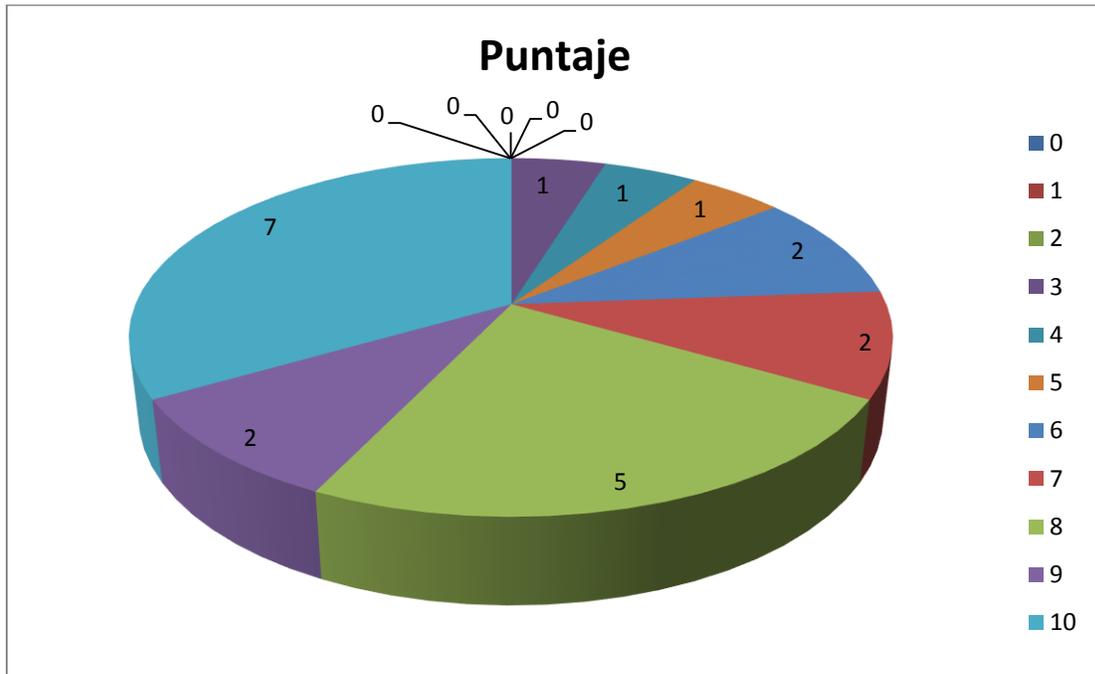
- ✓ Debe valorarse el desempeño de cada empleado.
- ✓ Reforma salarial.

8.2.17. Normas y reglamentos

-Promedio: 7.5

8.2.17.1. Puntaje

Figura 33. Puntaje

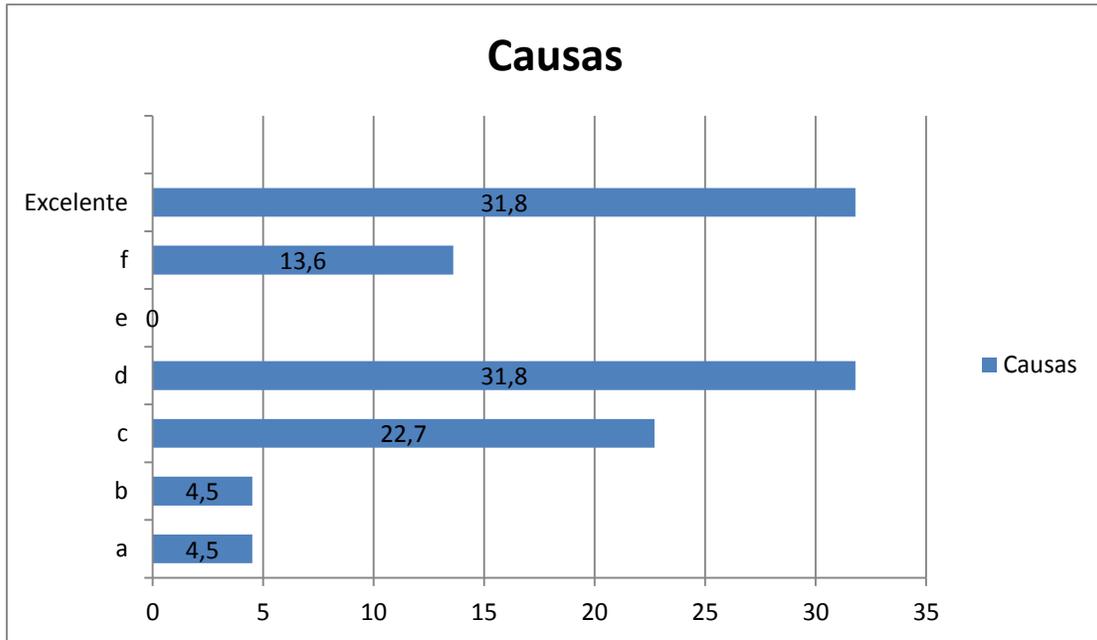


Fuente: Grupo investigador

8.2.17.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimension 31.8%

Figura 34. Causas



Fuente: Grupo investigador

En esta dimensión se puede apreciar que el mayor porcentaje fue obtenido por la causa "d" igualando en valor a la puntuación "excelente" dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ La derogación de informes es dispendiosa.
- ✓ No se es preciso al momento de redactar las normas.

8.2.17.3. Soluciones propuestas por los encuestados

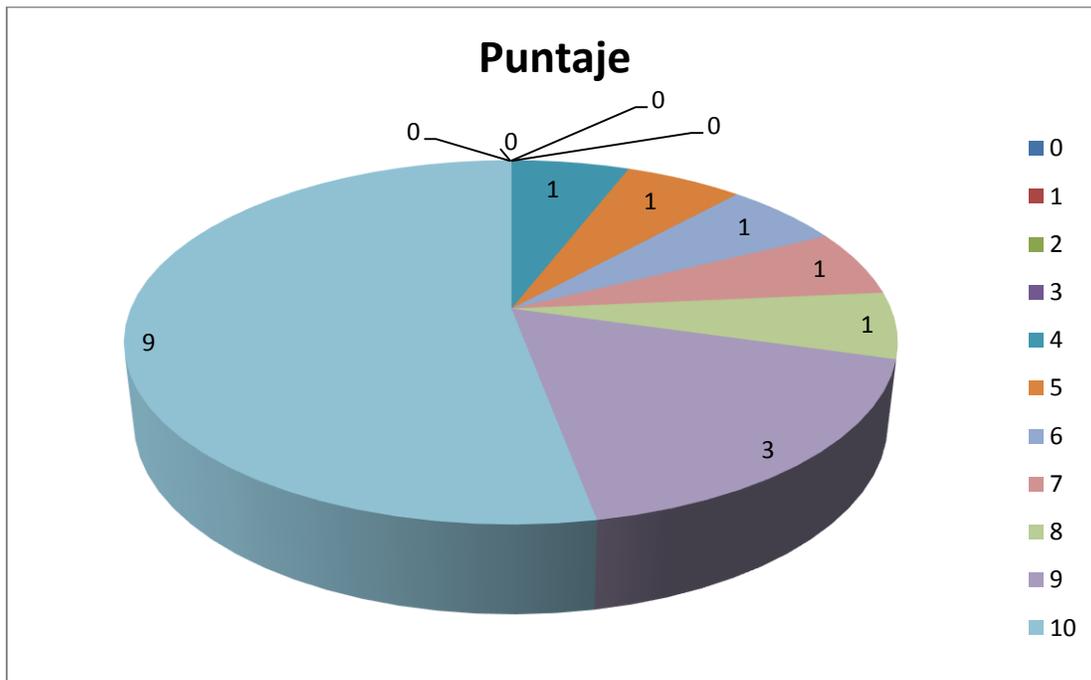
- ✓ Se debe liberar la presión al ciudadano.
- ✓ Disminuir los controles en los procedimientos.
- ✓ Mayor claridad en la normatividad.

8.2.18. Evaluación

-Promedio: 6.6

8.2.18.1. Puntaje

Figura 35. Puntaje

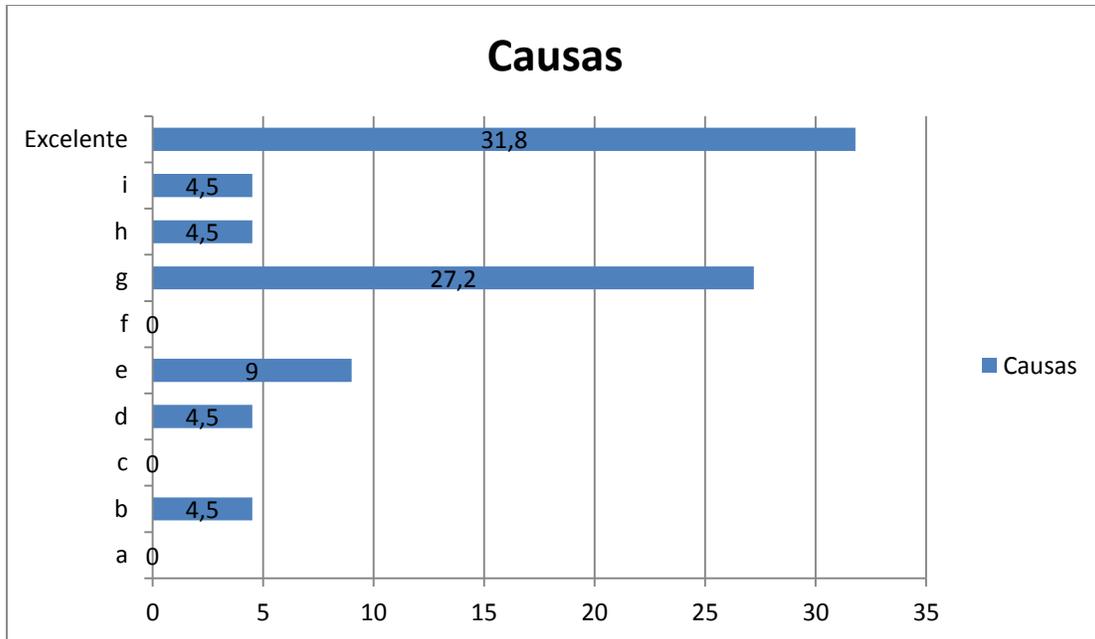


Fuente: Grupo investigador

8.2.18.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 31.8%

Figura 36. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “g”, sin superar sin embargo el porcentaje de la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Los indicadores son planos.

8.2.18.3. Soluciones propuestas por los encuestados

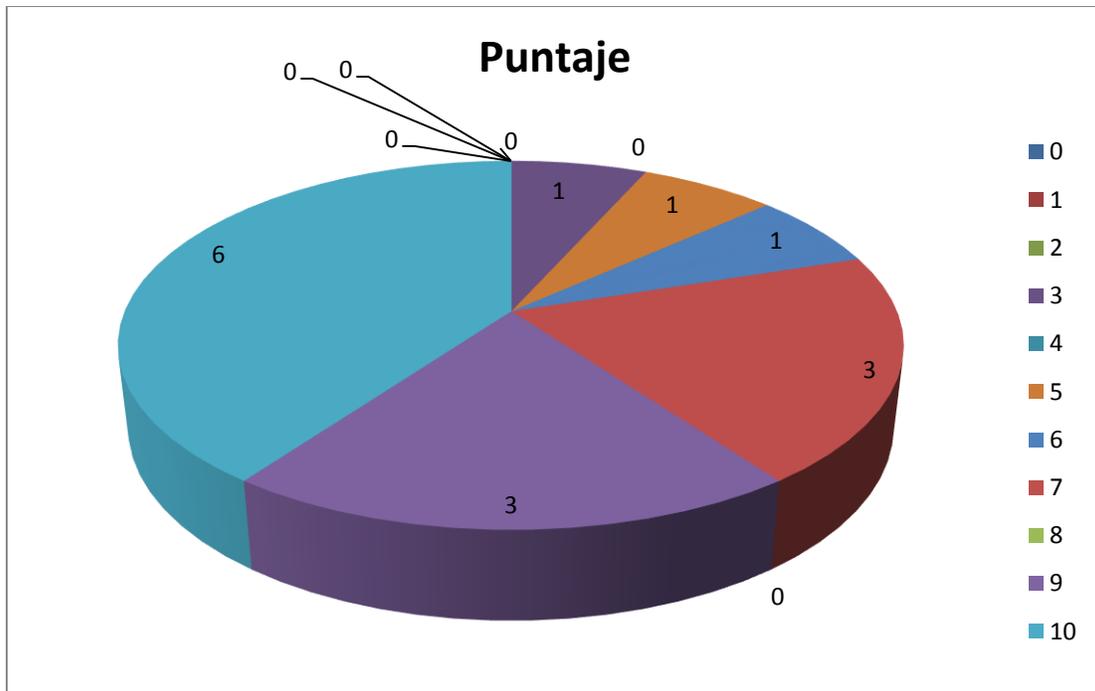
- ✓ Crear un nuevo modelo de evaluación.
- ✓ Propiciar espacios de retroalimentación.

8.2.19. Comunicación y retroalimentación.

-Promedio: 5.5

8.2.19.1. Puntaje

Figura 37. Puntaje

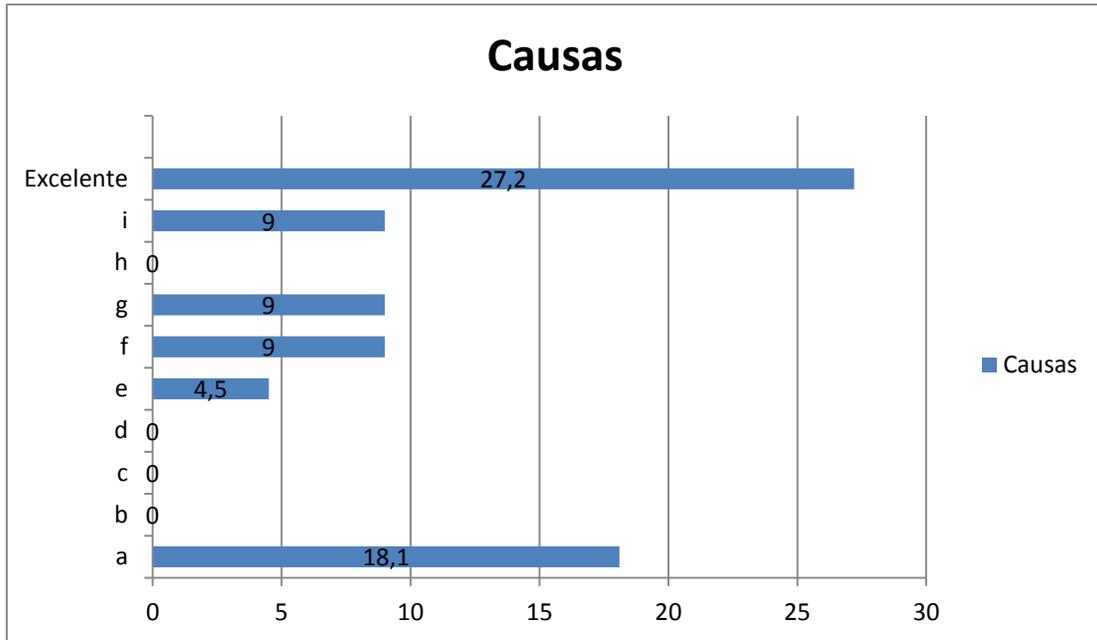


Fuente: Grupo investigador

8.2.19.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimension 27.2%

Figura 38. Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “a” sin superar al porcentaje de la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ No existen modelos de comunicación eficientes.

8.2.19.3. Soluciones propuestas por los encuestados

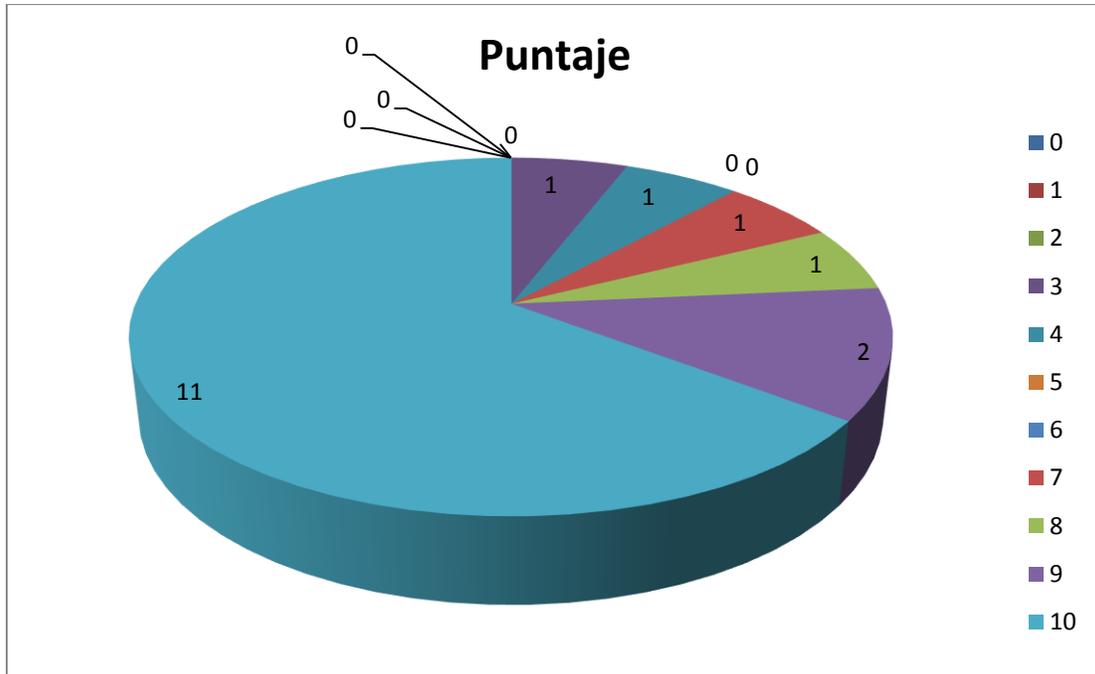
- ✓ La comunicación debe ser horizontal.
- ✓ Generar mejores métodos de comunicación.

8.2.20. Selección e inducción

-Promedio: 6.8

8.2.20.1. Puntaje

Figura 39. Puntaje

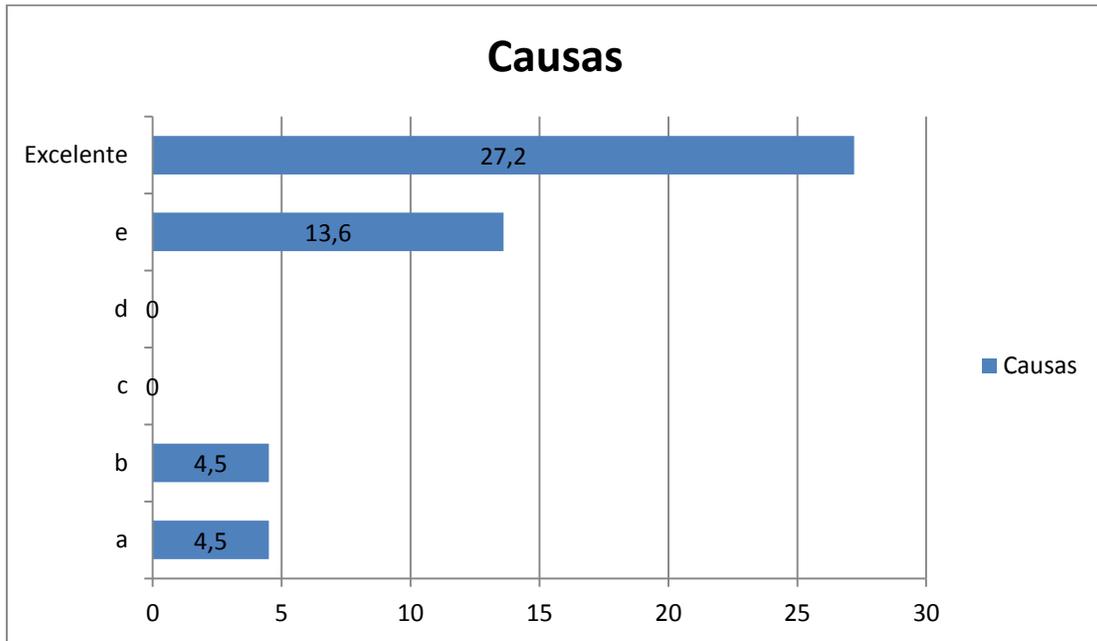


Fuente: Grupo investigador

8.2.20.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 27.2%

Figura 40. Causas



Fuente: Grupo investigador

En esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “e”, sin superar en ningún momento el porcentaje obtenido por la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Se cometen errores por falta de experiencia.

8.2.20.3. Soluciones propuestas por los encuestados

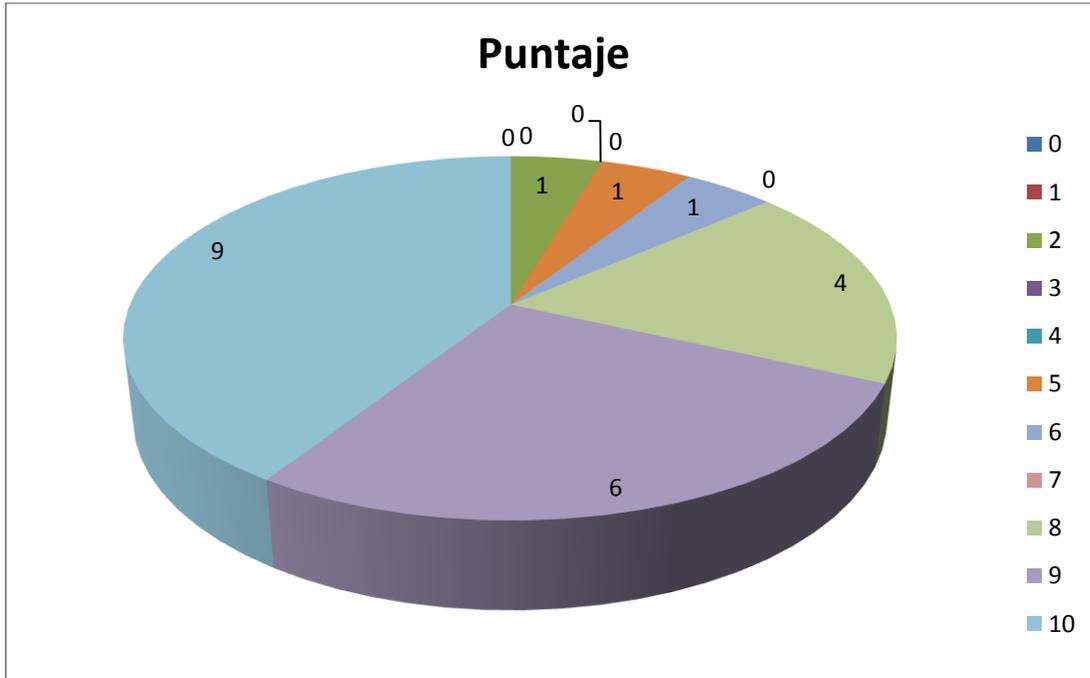
- ✓ Mejorar sistema de inducción.
- ✓ Estimular a los funcionarios.

8.2.21. Identidad e imagen de la organización

-Promedio: 7.7

8.2.21.1. Puntaje

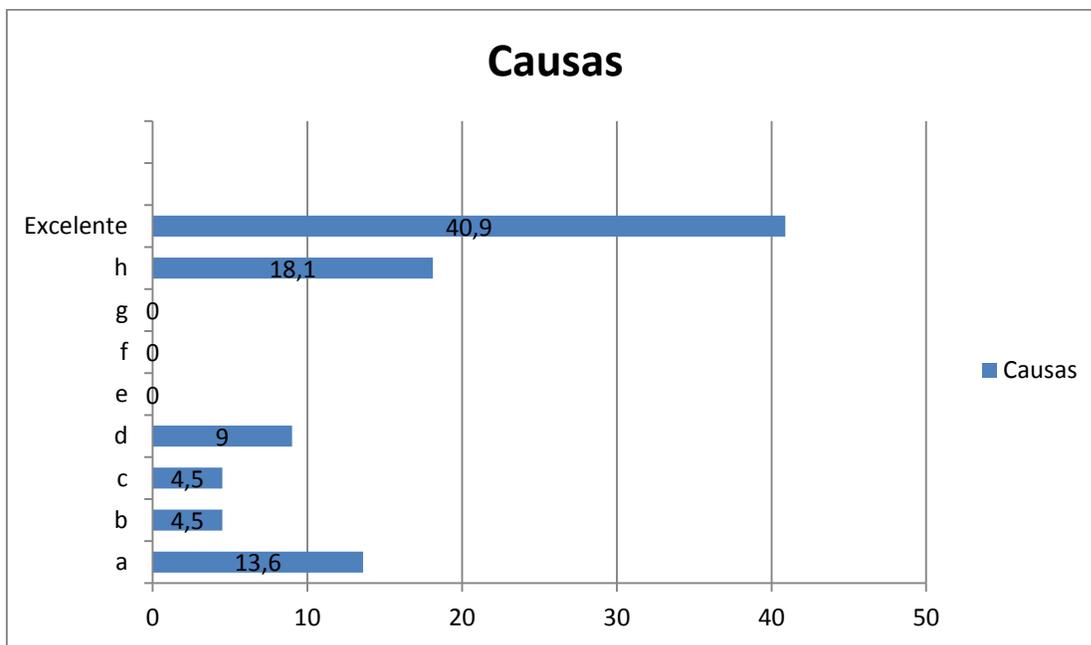
Figura 41. Puntaje



Fuente: Grupo investigador

8.2.22.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 40.9%



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “h”, sin superar sin embargo el porcentaje de la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ No existe respeto de parte algunos jefes hacia los empleados.

8.2.21.3. Soluciones propuestas por los encuestados

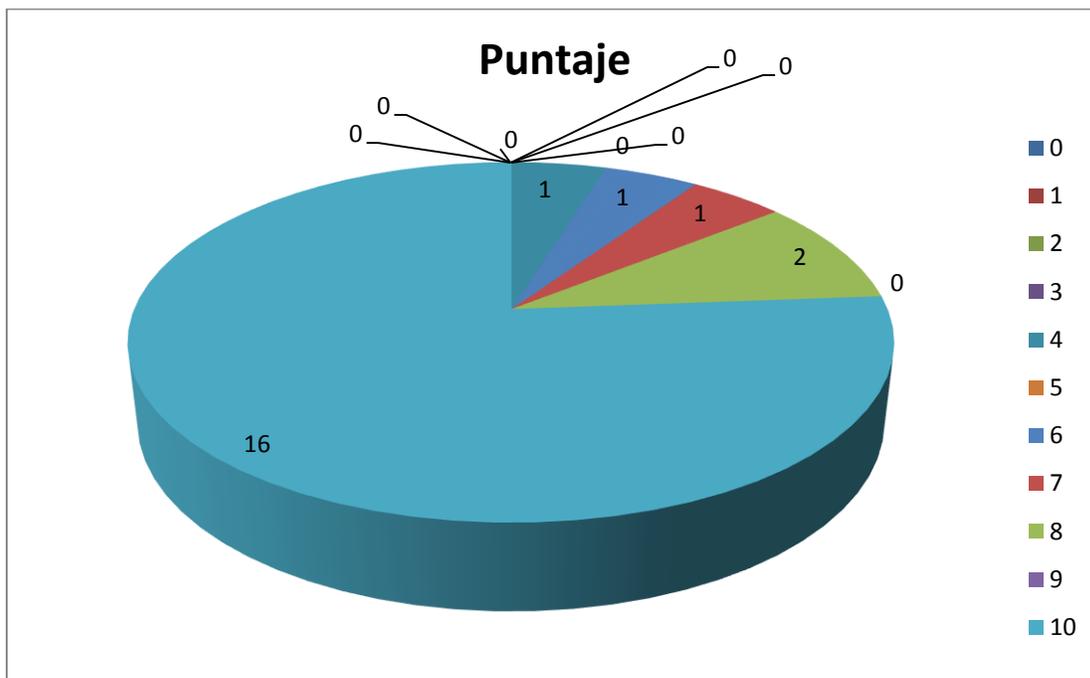
- ✓ Mejorar atención al usuario.

8.2.22. Celebraciones y ceremonias

-Promedio: 8.7

8.2.22.1. Puntaje

Figura 43. Puntaje

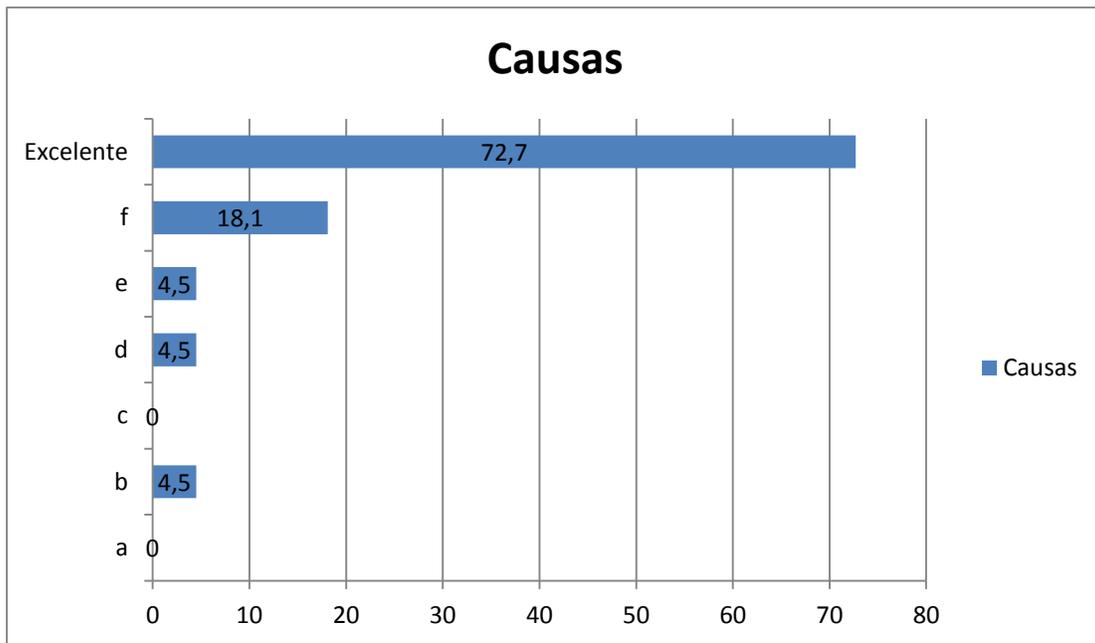


Fuente: Grupo investigador

8.2.22.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 72.7%

Figura 44.Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “f” sin superar sin embargo el porcentaje de la puntuación “excelente” dada por los encuestados en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ No existe motivación como consecuencia de las altas cargas de trabajo.

8.2.22.3. Soluciones propuestas por los encuestados

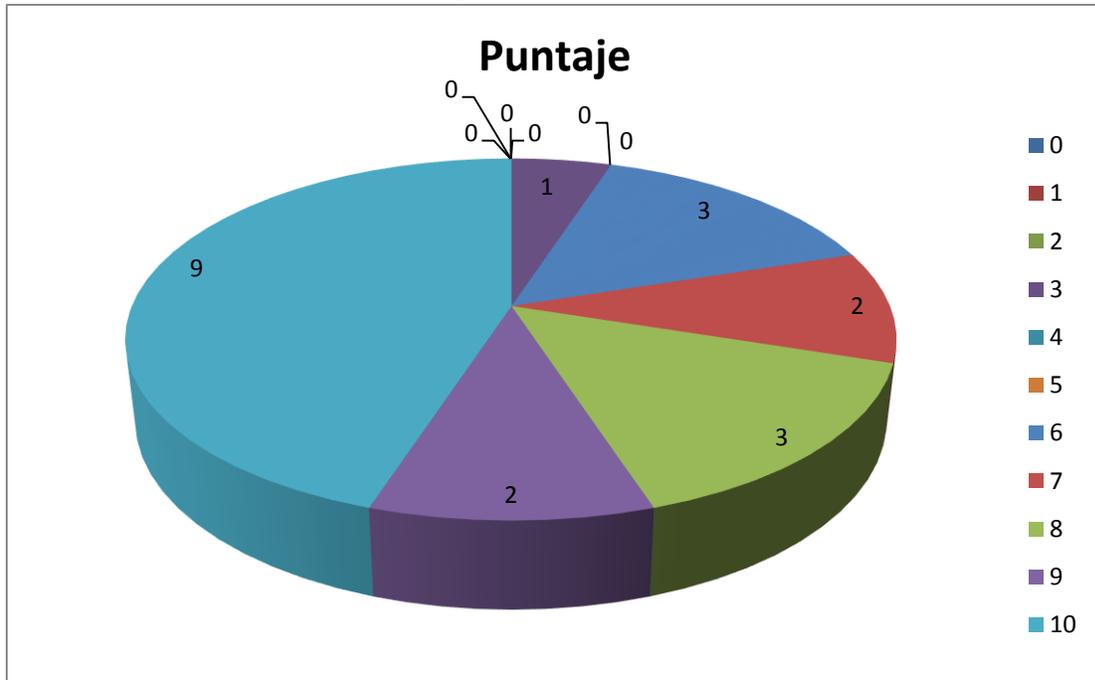
- ✓ Crear una política de participación por parte de todos los funcionarios.

8.2.23. Grupos informales

-Promedio: 7,5

8.2.23.1. Puntaje

Figura 45. Puntaje

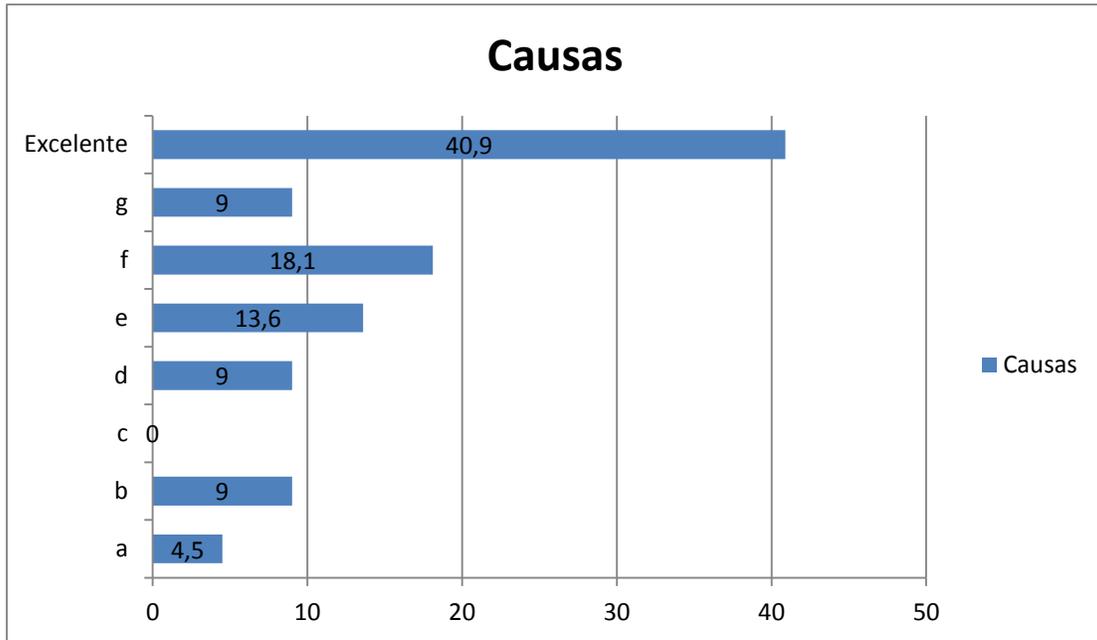


Fuente: Grupo investigador

8.2.23.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 40.9%

Figura 46. Causas



Fuente: Grupo investigador

En lo referente a esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa "f" sin superar sin embargo el porcentaje dado por los encuestados a la puntuación "excelente" en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ No existen capacitaciones.

8.2.23.3. Soluciones propuestas por los encuestados

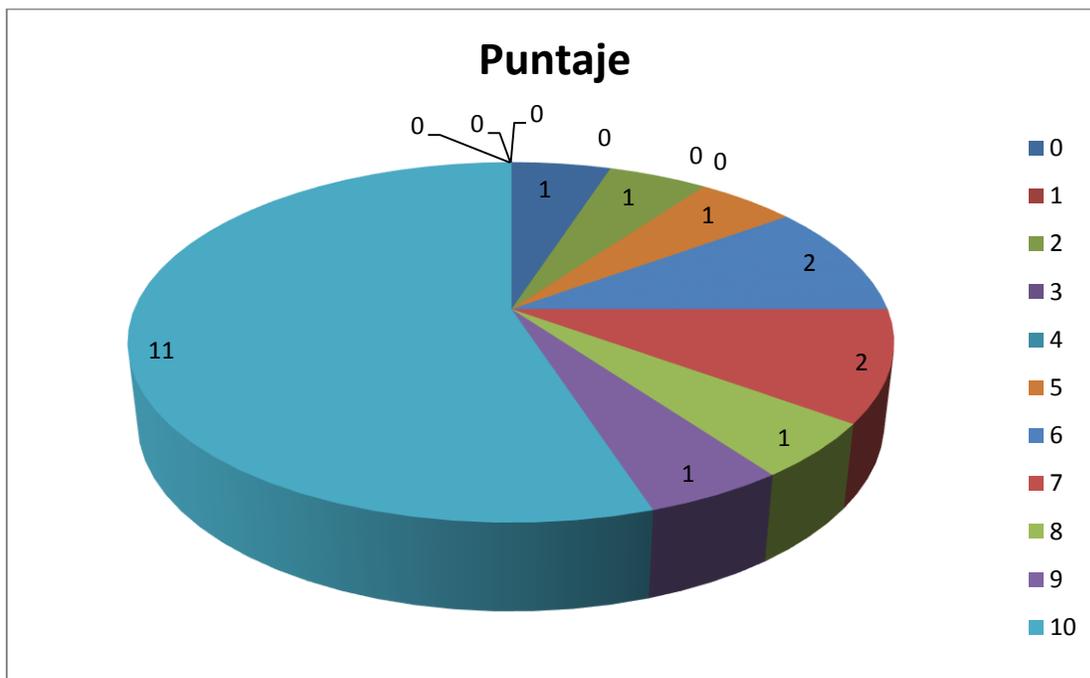
- ✓ Capacitaciones en manejo gerencial.

8.2.24. Valores

-Promedio: 7.3

8.2.24.1. Puntaje

Figura 47.Puntaje

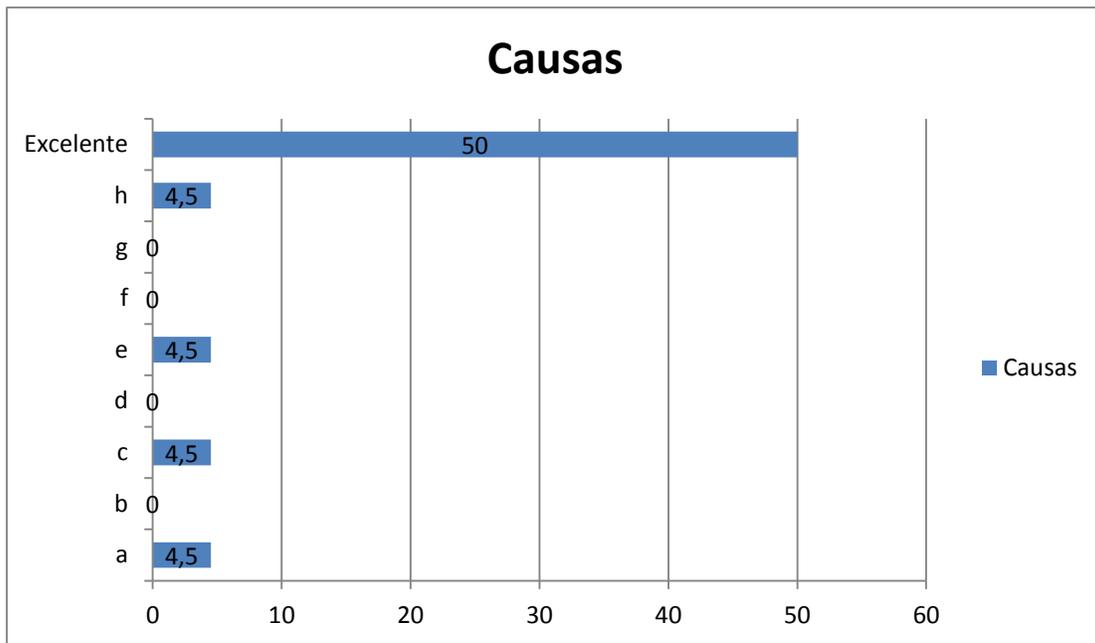


Fuente: Grupo investigador

8.2.24.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 50%

Figura 48.Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión se dieron igual porcentaje para las cuatro causas a las que se les dieron algún valor: “a”, “c”, “e” y “h”, sin superar el porcentaje dado por los encuestados a la puntuación “excelente” en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Existe ambigüedad.

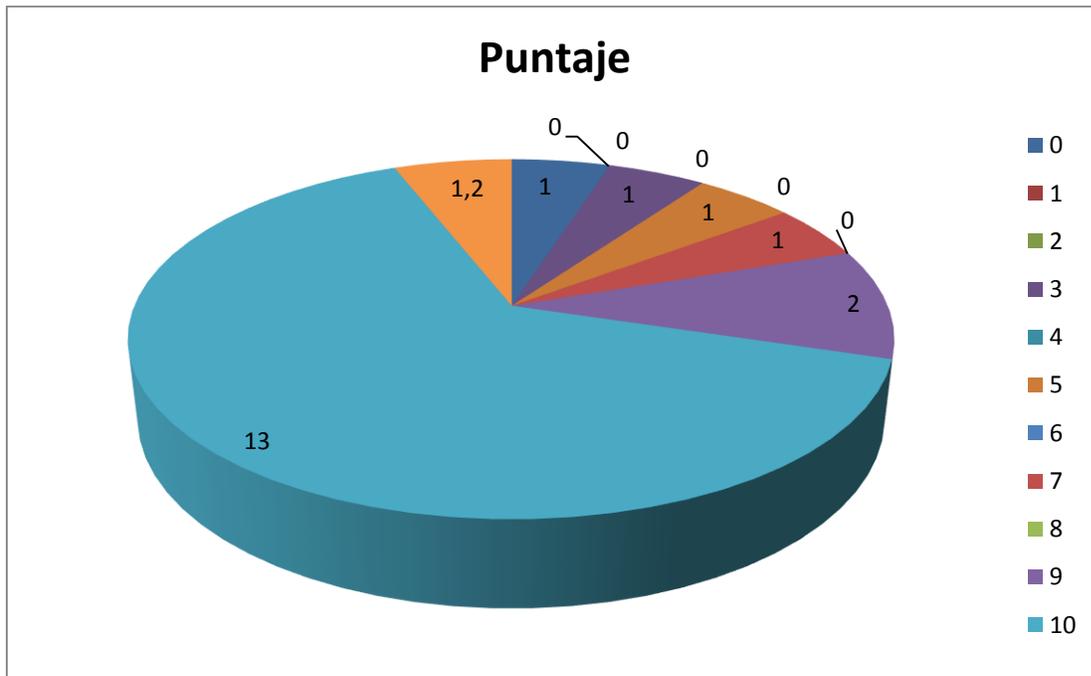
8.2.24.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Forjar valores desde el hogar

8.2.25. Subculturas

-Promedio: 7.4

8.2.25.1. Puntaje

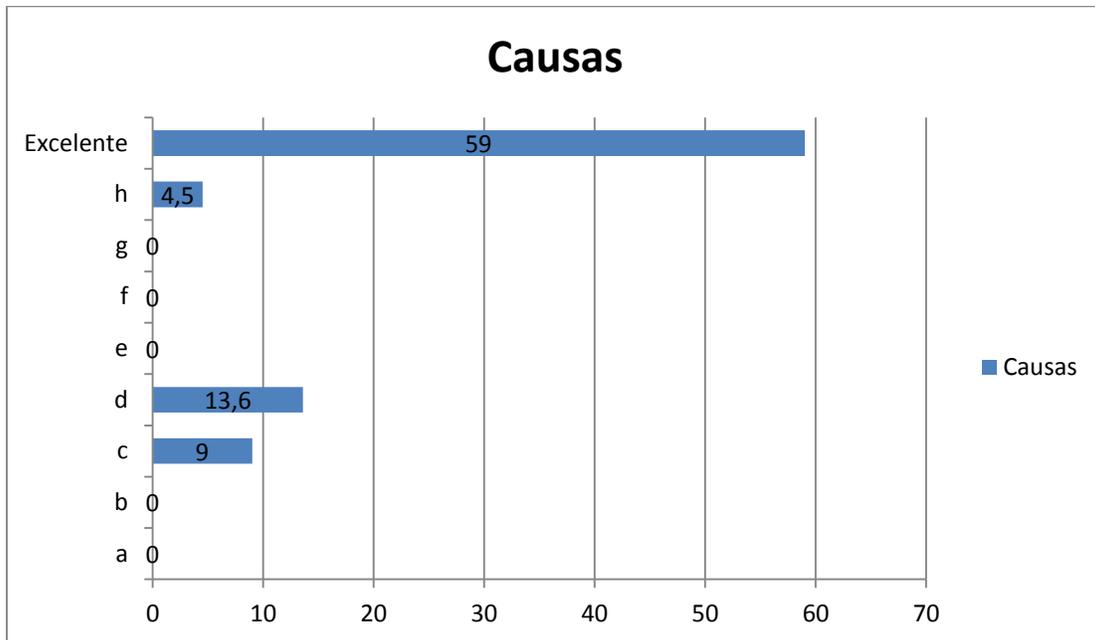


Fuente: Grupo investigador

8.2.25.2. Causas

Porcentaje de individuos que dieron diez de calificación a esta dimensión 59%

Figura 50.Causas



Fuente: Grupo investigador

Para esta dimensión, el mayor porcentaje lo obtuvo la causa “d”, sin superar el porcentaje dado por los encuestados a la puntuación “excelente” en la primera parte de la encuesta.

Al referirse a las otras causas los encuestados manifestaron las siguientes:

- ✓ Existe egoísmo y envidia

8.2.25.3. Soluciones propuestas por los encuestados

- ✓ Capacitación en relaciones interpersonales a los jefes

9. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA, SECCIONAL NEIVA, HUILA.

Como resultado del análisis de los veinticinco (25) factores que hicieron parte activa del estudio, existen 23 de estos que arrojaron una calificación que va desde 0 hasta 7.9, los cuales se segmentan en pésimo, (0,0 – 3,9); malo, (4.0 – 5.9) y aceptable, (6,0 - 7,9).

Se encontró de la calificación consolidada, en el rango de pésimo ningún factor ; mientras que en el rango de malo, se encontró dos factores, de un lado Participación, y por otro, comunicación y retroalimentación; en el rango de aceptable, 21 factores los cuales fueron: Holismo y sinergia, Reconocimiento, Relaciones interpersonales, Evaluación, Selección e inducción, Estabilidad laboral, Estructura organizacional, Proyecto formal de empresa o proyecto institucional, Desarrollo personal, Salario, Liderazgo, Toma de decisiones, Valores, Subculturas, Libertad de expresión, Trabajo gratificante, Normas y reglamentos, Grupos informales, Instalaciones y elementos de trabajo, Solución de conflicto de intereses, Identidad e imagen de la organización.

Por lo anterior se concluyó que el 84% de los factores indagados arroja un rango de aceptable, un 4% un rango de malo y el otro 4% un rango de pésimo, y el 8 % restante un rango de bueno, por lo que se define recomendar a la DIAN seccional Neiva intervenir los factores con calificación entre malo y aceptable, los cuales se agruparon de la siguiente manera:

PROYECTO INSTITUCIONAL

- Proyecto formal de empresa o proyecto institucional
- Estructura organizacional
- Normas y reglamentos
- Selección e inducción
- Identidad e imagen de la organización
- Evaluación

- Valores

LIDERAZGO Y MOTIVACION

- Holismo y sinergia
- Liderazgo
- Desarrollo personal
- Relaciones interpersonales
- Solución de conflicto de intereses
- Instalaciones y elementos de trabajo
- Estabilidad laboral
- Salario
- Trabajo gratificante
- Reconocimiento

COMUNICACIÓN

- Comunicación y retroalimentación
- Participación
- Libertad de expresión
- Toma de decisiones
- Grupos informales
- Subculturas

9.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIAN SECCIONAL NEIVA

9.1.1 Objetivo general

- Proveer a la DIAN seccional Neiva de herramientas para mejorar el clima organizacional, de acuerdo al resultado de evaluación realizada.

9.1.2. Objetivos específicos

- Implementar estrategias que permitan que los funcionarios de la DIAN seccional Neiva conozcan y se empoderen del proyecto institucional.
- Implementar estrategias que mejoren el liderazgo y la motivación en los funcionarios de la DIAN seccional Neiva.
- Implementar estrategias que mejoren la comunicación en los funcionarios de la DIAN seccional Neiva.

9.2. PROGRAMA PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIAN SECCIONAL NEIVA.

9.2.1. Estrategias y acciones

9.2.1.1. Estrategias y acciones de proyecto institucional

- Revisar periódicamente la infraestructura de la DIAN seccional Neiva con el fin de mantenerla en buenas condiciones para garantizar el bienestar de los funcionarios.
- Realizar refuerzos en los procesos de inducción y conocimiento de la estructura empresarial DIAN seccional Neiva.

9.2.1.2. Estrategias y acciones de liderazgo y motivación

- Incentivar e informar al funcionario en qué debe mejorar y capacitarle para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área la seccional dificultan al funcionario continuar y finalizar estudios, realizar una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al funcionario a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los funcionarios se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

9.2.1.3. Estrategias y acciones de comunicación

- Fortalecer la comunicación por cada una de las divisiones a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del funcionario hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los funcionarios al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa e interés.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-funcionario, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el jefe de división logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
- Actualizar permanente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

9.3. RESPONSABLES

- La responsabilidad de la ejecución y aplicación de este plan de mejora corresponde a la dirección de la seccional, tanto es aspecto de validación de cada una de las actividades como en la puesta en marcha de las mismas, quien a su vez podrá delegar según la estructura, a los jefes de división y/o recursos humanos.

9.4. PRESUPUESTO

9.4.1. Recursos técnicos

- Auditorio destinado como área de formación.
- Materiales y Equipo: Carteleras para cada área de circulación de los funcionarios importantes dentro de las instalaciones de la empresa.

9.4.2. Recursos económicos

Se estima un presupuesto aproximado de \$2.190.000 para la ejecución del plan de mejora de clima organizacional DIAN seccional Neiva él se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO
Capacitaciones / refrigerios	2	\$ 320.000
Entrenamiento Coaching y Empowerment	4	\$ 1.120.000
Ubicación buzón de sugerencia	1	\$ 50.000
Instalación de carteleras	4	\$ 100.000
Boletín informativo	4	\$ 600.000
TOTAL		\$ 2.190.000

CONCLUSIONES

Después de desarrollado el presente trabajo de investigación, el grupo investigador pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En una sociedad como la actual en la cual el mundo empresarial cada día es más exigente, el tema del clima organizacional ha tomado una relevante importancia pues se ha demostrado que aquellas organizaciones que han implementado estrategias respecto al tema, han logrado no solo mejorar su productividad, sino además su eficiencia en todo lo concerniente en el servicio a los clientes tanto externos como internos.

En el caso del presente trabajo, el grupo de investigación se dio a la tarea de evaluar la percepción de clima organizacional que tenían los funcionarios de la muestra escogida en este caso la DIAN seccional Neiva, encontrando a través del trabajo de campo realizado con 22 funcionarios de la entidad algunas insatisfacciones y falencias en alguna de las 25 dimensiones a evaluar. Posteriormente al análisis de la encuesta tomada como herramienta, y como producto del ejercicio, el grupo investigador se dio a la tarea de presentar un Plan de Acción y/o mejoramiento con el fin de mejorar el clima organizacional al interior de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

ATALAYA, M. Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de Psicología. (1999). Año III N° 5.

MALVICINO, S. Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes. (2003) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.htm>. Consultado el 4 de mayo de 2014.

PUJOL, P, La participación dentro y fuera de las entidades del Tercer Sector, Revista Educación Social, n° 30, Barcelona, (2005), pág. 59

SALGADO, J. Y OTROS. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Psicothema, (1996). Vol. 8, n° 2, pp. 329-335

CIBERGRAFIA

<http://www.definicion.org/proyecto-institucional>. Consultado el 16 de mayo de 2014

<http://www.aiteco.com/el-cliente-interno/>. Consultado el 18 de mayo de 2014.

http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html. Consultado el 12 de mayo de 2014

<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>. Consultado el 18 de mayo de 2014

http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal. Consultado el 18 de mayo de 2014

<http://estructuraorganizacional.blogspot.com/>. Consultado el 16 de mayo de 2014.

<http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/5005.php>. Consultado el 2 de mayo de 2014-

<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>. Consultado el 18 de mayo de 2014

<http://definicion.de/satisfaccion-laboral/>. Consultado el 17 de mayo de 2014

<http://definicion.de/toma-de-decisiones/>. Consultado el 17 de mayo de 2014.

<http://www.aden.org/revista/articulos/2013/09/24/resoluci%C3%B3n-de-conflictos-en-las-organizaciones>. Consultado el 19 de mayo de 2014.

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA APLICADA



Señor funcionario queremos agradecer su valiosa colaboración al diligenciar esta encuesta la cual tiene como objetivo realizar una medición del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.

Este trabajo es de un grupo de estudiantes de la Universidad Surcolombiana del programa de Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Economía y Administración.

El interés de esta actividad es netamente académico y busca conocer la percepción de los funcionarios en su entorno laboral; de las ideas y propuestas aquí presentadas, nos permitirán crecer profesionalmente en esta organización o en otras organizaciones que tengan unos modelos estructurales similares a los establecidos en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.

Igualmente éste trabajo brindará a la sociedad académica del Municipio de Neiva una referencia para otras investigaciones sobre el Clima organizacional en las diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas que existen en el Municipio.

Una vez más los estudiantes abajo referidos agradecemos su valiosa colaboración.

RICARDO MOSQUERA ALVAREZ

LUIS ANTONIO VILLAMIL ROA

SINDY LORENA GUTIERREZ

Neiva, 2 de mayo de 2014

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco
profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
 - b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
 - c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
 - d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
 - e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
 - f) No me interesa conocerlos
- Otras causas ¿Cuáles?

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)

- b)

3. PARTICIPACION

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las

decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- I) Otras causas Cuáles?

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas Cuáles?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas Cuáles?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) Otras causas Cuáles?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la

situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas Cuáles?

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuáles?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones

- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas Cuáles?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Se solucionan

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuáles?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.

- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuáles?

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuáles?

a) _____

b) _____

16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva también lo hagan
- f) La situación económica de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no lo permite
- g) Otras causas Cuáles?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas Cuáles?

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuáles?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la

situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuáles?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no se preocupa por

- vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuáles?

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva le interesa parece ser...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no se preocupa por la conservación del ecosistema

h) Otras causas ¿Cuáles?

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuáles?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuáles?

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

24. VALORES

25.1 ¿Existe en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuáles?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuáles?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____
