

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1

Neiva, 16 de julio de 2015

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

La suscrita YENNY FERNANDA RAMIREZ GONZALEZ, con C.C. No. 26421414, autora del trabajo de grado titulado EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA LA DIAN DE NEIVA 2015 presentado y aprobado en el año 2015 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA; autorizo 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.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:



Firma: _____

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA LA DIAN DE NEIVA 2015

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez González	Yenny Fernanda

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 en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2015 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 188

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 requerido y/o especializado para la lectura del documento: No aplica

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					  	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

MATERIAL ANEXO: No aplica

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria): No aplica

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima	Climate
2. Ambiente	Enviroment
3. Organizacional	Organizational
4. Percepción	Perception
5. Evaluación	Measurement

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El propósito de la presente investigación es determinar la percepción del clima organizacional de los servidores públicos de la DIAN de Neiva, e identificar los factores y componentes que requieren ser fortalecidos a través de un plan de acción.

La investigación es de tipo descriptiva cuantitativa y también transversal. El método de investigación es el deductivo y el instrumento utilizado es el de Hernán Álvarez Londoño (Hacia un clima plenamente gratificante), con algunas adaptaciones posteriores.

Se destaca que este modelo y su diagnóstico, permitió identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

El promedio general obtenido de las distintas dimensiones evaluadas es de 8,5 puntos en una escala de 0 a 10, resultado que corresponde a una calificación cualitativa buena. También de los 24 factores evaluados, 14 obtuvieron calificación cualitativa muy buena y los otros 10, calificación cualitativa buena.

El plan de acción propuesto contempla estrategias y actividades a realizar, acordes al alcance organizacional de la Dirección Seccional de Neiva, ya que se identificó que para que algunas de las dimensiones se manifiesten totalmente gratificante se requiere de

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

soluciones estructurales o de mayor coordinación y gestión desde el nivel central de la Entidad.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The purpose of the present research is to determine the perception of the organizational climate of public servants of the DIAN of Neiva, and identify the factors and components that need to be strengthened through a plan of action.

The research is quantitative descriptive and transversal. The research method is deductive and the instrument used is Londoño Hernán Alvarez (Towards a completely rewarding climate), with some later adaptations.

Stresses that this model and its diagnosis identified the perception of employees on organizational climate, the main reasons why the results according to their findings and determine solutions to establish an improvement plan.

The overall average obtained from the different dimensions is 8.5 points on a scale of 0 to 10 result corresponding to a good qualitative rating. Also of the 24 factors evaluated, 14 had very good qualitative rating and the other 10, good qualitative rating.

The proposed action plan includes strategies and activities to be undertaken, chord with the organizational scope of the Directorate sectional of Neiva, since it was identified that for some dimensions manifest fully satisfying structural solutions are needed or greater coordination and management from the central level of the Entity.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: **Ph.D ELIAS RAMIREZ PLAZAS**



Firma:

EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA LA DIAN DE NEIVA 2015

YENNY FERNANDA RAMIREZ GONZALEZ

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA
NEIVA HUILA
2015

YENNY FERNANDA RAMIREZ GONZALEZ

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia

DIRECTOR
ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA
NEIVA HUILA
2015

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, 19 de Junio de 2015

AGRADECIMIENTOS

Al cuerpo docente de la Especialización de Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana y en especial al director de trabajo Phd. Alvaro Zapata Domínguez por su orientación y valiosos aportes para el desarrollo del mismo.

También a Yineth Castillo Rubiano, Directora Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, por autorizar el permiso para la realización de esta investigación.

A los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva por su valiosa colaboración en el diligenciamiento del instrumento para la medición del clima organizacional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.3 JUSTIFICACION.....	178
1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA Y ALCANCE DE LA INVESTIACIÓN.....	179
1.5 OBJETIVOS.....	179
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
2.2 BASES TEÓRICAS.....	23
2.3 MODELO DE ANALISIS PROPUESTO	50
3. DISEÑO METODOLOGICO.....	55
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.2 FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION	55
3.3 METODO DE INVESTIGACION	56
3.4 POBLACION Y MUESTRA	56
3.5 INSTRUMENTO.....	57
3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	59
4. IDENTIFICACIÓN, HISTORIA y ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD ESTUDIADA	60
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	60
4.2 MISIÓN.....	62
4.3 VISION	62

4.4 MAPA ESTRATEGICO DIAN 2014 - 2018.....	63
4.5 POLITICA INTEGRAL DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	63
4.6 DEPENDENCIAS DE TALENTO HUMANO	64
4.7 TALENTO HUMANO Y ORGANIGRAMA DE LA DIAN NEIVA	65
5. ANALISIS Y RESULTADO.....	67
5.1 RESULTADOS GENERALES	67
5.2 PERFIL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA	70
5.3 EVALUACIÓN POR DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA .	74
6. PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL	151
6.1 OBJETIVO GENERAL	151
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	152
6.3 PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA	152
CONCLUSIONES.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	162

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla para la determinación del Tamaño de Muestra - DAFP	57
Tabla 2. Talento Humano por Nivel de Cargo DSIA de Neiva al 30/04/2015	65
Tabla 3. Equivalencia entre Calificación Numérica y Cualitativa	67
Tabla 4. Perfil General por Dimensión Clima Organizacional DIAN Neiva 2015	71
Tabla 5. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional	75
Tabla 6. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 1	76
Tabla 7. Estructura Organizacional	78
Tabla 8. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 2	79
Tabla 9. Participación	83
Tabla 10. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 3	83
Tabla 11. Instalaciones y Elementos de Trabajo	86
Tabla 12. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 4	87
Tabla 13. Holismo y Sinergia	89
Tabla 14. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 5	90
Tabla 15. Liderazgo	93
Tabla 16. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 6	94
Tabla 17. Toma de decisiones	96

Tabla 18. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 7	97
Tabla 19. Trabajo Gratificante	99
Tabla 20. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 8	100
Tabla 21. Desarrollo Personal	103
Tabla 22. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 9	103
Tabla 23. Relaciones Interpersonales	106
Tabla 24. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 10	107
Tabla 25. Calidad de servicio al cliente interno	109
Tabla 26. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 11	110
Tabla 27. Solución de Conflictos de Intereses	112
Tabla 28. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 12	113
Tabla 29. Libertad de Expresión	115
Tabla 30. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 13	116
Tabla 31. Reconocimiento	118
Tabla 32. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 14	119
Tabla 33. Salario	121
Tabla 34. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 15	122
Tabla 35. Evaluación de desempeño	125
Tabla 36. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 16	126
Tabla 37. Comunicación y retroalimentación	128

Tabla 38.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 17	129
Tabla 39. Flexibilidad – adaptabilidad	131
Tabla 40.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 18	132
Tabla 41. Identidad e imagen de la organización	134
Tabla 42.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 19	135
Tabla 43.Celebraciones y ceremonias	137
Tabla 44.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 20	138
Tabla 45.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 21	140
Tabla 46.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 21	141
Tabla 47.Grupos informales y uso del tiempo libre	142
Tabla 48.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 22	143
Tabla 49. Valores	145
Tabla 50. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 23	146
Tabla 51. Multiculturalismo	147
Tabla 52. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 24	148
Tabla 53. Plan de acción clima organizacional DIAN Neiva	153

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Esquema de clima organizacional según Litwin y Stinger (1978)	28
Gráfica 2. Muestra de publicación Google drive	54
Gráfica 3. Muestra Mapa Estratégico DIAN 2014 – 2018	63
Gráfica 4. Estructura Orgánica DSIA de Neiva	66
Gráfica 5. No. de participantes según dependencia	68
Gráfica 6. Tipo de Vinculación de los participantes	68
Gráfica 7. Edad de los participantes.	69
Gráfica 8. Antigüedad de los participantes	69
Gráfica 9. Participación por género	70
Gráfica 10. Participación por Nivel educativo	70
Gráfica 11. Ubicación clima organizacional DIAN Neiva	72
Gráfica 12. Perfil cualitativo clima organizacional DIAN Neiva	73
Gráfica 13. Perfil cuantitativo del clima organizacional DIAN Neiva	74
Gráfica 14. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional	75
Gráfica 15. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 1	76
Gráfica 16. Estructura Organizacional	78
Gráfica 17. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 2	81
Gráfica 18. Participación	83

Gráfica 19.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 3	84
Gráfica 20.Instalaciones y Elementos de Trabajo	86
Gráfica 21.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 4	88
Gráfica 22.Holismo y sinergia	90
Gráfica 23.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 5	91
Gráfica 24.Liderazgo	93
Gráfica 25.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 6	95
Gráfica 26.Toma de decisiones	96
Gráfica 27.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 7	98
Gráfica 28.Trabajo gratificante	100
Gráfica 29.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 8	101
Gráfica 30.Desarrollo personal	103
Gráfica 31.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable – factor 9	104
Gráfica 32.Relaciones interpersonales	106
Gráfica 33.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 10	107
Gráfica 34.Calidad de servicio al cliente interno	109
Gráfica 35.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 11	111
Gráfica 36.Solución de conflictos de intereses	113
Gráfica 37.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 12	114

Gráfica 38. Libertad de expresión	116
Gráfica 39.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 13	117
Gráfica 40.Reconocimiento	119
Gráfica 41.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable- factor 14	120
Gráfica 42.Salario	122
Gráfica 43.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 15	123
Gráfica 44. Evaluación del desempeño	125
Gráfica 45.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 16	126
Gráfica 46.Comunicación y retroalimentación	128
Gráfica 47.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 17	130
Gráfica 48.Flexibilidad - adaptabilidad	131
Gráfica 49. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable-factor 18	133
Gráfica 50. Identidad e imagen de la organización	134
Gráfica 51.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 19	136
Gráfica 52. Celebraciones y ceremonias	137
Gráfica 53.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 20	138
Gráfica 54. Actividades de bienestar laboral	140
Gráfica 55.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 21	141
Gráfica 56.Grupos informales y uso del tiempo libre	143
Gráfica 57.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 22	144

Gráfica 58.Valores	145
Gráfica 59.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 23	146
Gráfica 60.Multiculturalismo	148
Gráfica 61.Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable -factor 24	149

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento para la medición del clima organizacional en la DIAN De Neiva	164
Anexo B. Listado de personas a las que se envió la encuesta	185

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación realizado estuvo orientado a realizar una evaluación de la percepción del clima organizacional en la DIAN Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, cuyos resultados son expuestos a través de conclusiones globales. Se involucró personal de las diferentes dependencias que conforman el lugar administrativo pertenecientes a la carrera administrativa y a la planta temporal.

La investigación es de tipo descriptiva cuantitativa y también transversal debido a que busca evaluar el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, para este caso, del 12 al 22 de mayo de 2015 estudiando varias poblaciones simultáneamente. El método de investigación utilizado es el deductivo y el instrumento fue diligenciado virtualmente por parte de 50 colaboradores de 103 que conforman la planta de personal mediante la utilización de formulario diseñado con la aplicación google drive.

El instrumento utilizado es el de Hernán Alvarez Londoño (Hacia un clima plenamente gratificante), el cual fue actualizado, adaptado y complementado por los docentes Álvaro Zapata Dominguez Phd y Mónica García Solarte M.B.A (2008). Igualmente se realizaron algunos ajustes en las dimensiones para adaptarlo al contexto de la DIAN. En total se evaluaron 24 dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional y cultura organizacional, las cuales se enuncian a continuación; proyecto formal de empresa o proyecto institucional, estructura organizacional, participación, instalaciones y elementos de trabajo, holismo y sinergia, liderazgo, toma de decisiones, trabajo gratificante, desarrollo personal, relaciones interpersonales, calidad del servicio al cliente interno, solución de conflictos de intereses, libertad de expresión, reconocimiento, salario, evaluación del desempeño, comunicación y retroalimentación, flexibilidad y adaptabilidad, identidad e imagen de la organización, celebraciones y ceremonias, actividades de bienestar laboral, grupos informales y uso del tiempo libre, valores y multiculturalismo.

Del modelo original se conservaron 22 factores y se agregaron 2.

Se destaca que este modelo y su diagnóstico, permitió identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales

del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

De los resultados obtenidos se resalta el promedio general de los promedios de cada dimensión, el cual se ubico en 8,5 valoración que corresponde a una calificación cualitativa buena, esto quiere decir que el clima organizacional en la DIAN Seccional Neiva, a nivel general, está más cerca de ser un clima laboral gratificante, aunque con algunos aspectos a fortalecer para alcanzar el objetivo el cual es un clima organizacional absolutamente gratificante.

Igualmente se destaca que de los 24 factores evaluados, 14 obtuvieron calificación cualitativa muy buena y los otros 10, calificación cualitativa buena, lo cual indica que no resultaron dimensiones con calificación promedio desfavorable.

De acuerdo al modelo implementado, los resultados obtenidos se presentan a través de cuadros y gráficas, iniciando con el análisis general de los datos suministrados y llegando al análisis de cada dimensión evaluada con su respectiva caracterización, causas y posibles soluciones, concluyendo con la formulación del plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.

El plan contempla los principales aspectos identificados a fortalecer, las estrategias a desarrollar para el logro del objetivo, priorizando en aquellas que están al alcance de la Dirección Seccional y alineadas a las políticas, lineamientos, planes y programas institucionales existentes.

También incluye el propósito que se busca alcanzar con la implementación de las estrategias y presenta las actividades a ejecutar consecuentes con las estrategias definidas, junto con los responsables de su implementación y los factores críticos de éxito, que son elementos necesarios para el logro los resultados esperados.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el clima organizacional está relacionado principalmente con la percepción que el personal tiene sobre diversos aspectos de la Organización y que en la medida que esta percepción es positiva, influye de manera favorable en el rendimiento individual, de grupo y de la organización; resulta de vital importancia para las mismas conocer como se encuentra el clima organizacional, a partir de los distintos componentes que influyen en su apreciación, como son el comportamiento, la estructura organizacional y los procesos organizacionales.

La gestión del clima organizacional permite a su vez a las organizaciones identificar los distintos factores que requieren de su mayor intervención para generar un mejor ambiente laboral y por ende incidir positivamente en la motivación de su personal para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

En virtud de lo anterior, el propósito de la presente investigación es determinar la percepción del clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, e identificar los factores y componentes que requieren ser fortalecidos a través de un plan de acción.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Pregunta general

¿Cuál es la percepción que tienen los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva sobre el clima organizacional de la misma en el periodo comprendido entre el 12 y 22 de mayo de 2015, y cómo la evaluación del clima organizacional contribuirá a la formulación de acciones de mejoramiento?

1.2.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la percepción que tienen los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva sobre el clima organizacional de la misma?

- ¿Cuáles son las principales causas que inciden para que los factores y dimensiones del clima organizacional no se manifiesten en forma ideal o deseable, en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva?
- ¿Cuáles son las principales soluciones propuestas por los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, para alcanzar un clima organizacional altamente gratificante a partir de los factores y dimensiones que lo componen?
- ¿La evaluación del clima organizacional contribuirá a la formulación de acciones de mejoramiento acorde a la realidad organizacional de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva?

1.3 JUSTIFICACION

La presente evaluación de la percepción del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva se justifica inicialmente por el interés personal de la investigadora de realizar la medición y de apoyar la formulación de acciones de mejora, dada la utilidad de esta herramienta de desarrollo organizacional.

Se incluyen algunos factores y dimensiones que inciden en la percepción del clima organizacional, los cuales no han sido considerados en las mediciones de clima laboral realizadas por la Entidad, entre los cuales se destacan; solución de conflictos de intereses, libertad de expresión, salario, celebraciones y ceremonias, grupos informales y uso del tiempo libre y multiculturalismo.

Igualmente porque se aplica un instrumento orientado a un mayor cubrimiento y detalle de los factores evaluados y a que las personas no solo se limiten a cualificar o cuantificar el grado de manifestación de un factor determinado, sino también a que apoyen la identificación de causas y las posibles soluciones, que serán útiles para la definición de acciones orientadas a producir un impacto positivo en la gestión del clima organizacional y por consiguiente en la motivación, satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores, así como en los resultados de la Organización.

De otra parte se tiene un estudio similar realizado en el mes de mayo del año 2014 por parte de un grupo de estudiantes, sin embargo de acuerdo a consulta realizada con la Directora Seccional de la sede, se informó que por fallas de

comunicación, ese trabajo no fue socializado y en consecuencia no se revisó e implementó la propuesta presentada con base a los resultados obtenidos en esa medición.

1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se limita a realizar la medición de la percepción del clima organizacional que tienen los servidores públicos de la DIAN Neiva y a realizar el análisis de los resultados, con el fin de formular un plan de acción para este lugar administrativo de la DIAN.

Se aplicara el instrumento a personal de los diferentes niveles jerárquicos (facilitadores, analistas y gestores) con que cuenta la Dirección Seccional, buscando obtener representación de las distintas dependencias, a fin de realizar un buen cubrimiento y recopilar la información necesaria para caracterizar los factores y dimensiones que conforman el Clima Organizacional.

El trabajo de campo se realizó en el periodo comprendido entre el 12 y 22 de mayo de 2015.

Las acciones de mejora incluidas en el plan de acción, estarán relacionadas principalmente con aquellas soluciones manifestadas por los servidores públicos, cuyo desarrollo esté al alcance de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Evaluar la percepción del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva en el periodo comprendido entre el 12 y 22 de mayo de 2015 y a partir de los resultados obtenidos y el análisis realizado, proponer un plan de acción para su fortalecimiento.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las dimensiones determinantes del clima organizacional, con sus posibles causas, adaptándolos al contexto de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.

- Establecer la muestra representativa de la población de servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, a la cual se le aplicará el instrumento para la medición del clima organizacional.
- Aplicar el instrumento para la medir la percepción que tienen los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva sobre el clima organizacional de la misma.
- Identificar las principales causas que inciden para que los factores y dimensiones del clima organizacional no se manifiesten en forma ideal o deseable, en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.
- Identificar las principales soluciones propuestas por los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, para alcanzar un clima organizacional altamente gratificante a partir de los factores y dimensiones que lo componen.
- Formular un plan de acción para fortalecer el clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, según los resultados obtenidos, el análisis realizado y acorde a la realidad organizacional de la misma.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se encuentran diferentes estudios relacionados con el tema que brindaron valiosos aportes para la construcción de un marco teórico de acuerdo al objeto de la investigación. Se mencionan algunos trabajos resultantes de la consulta realizada.

En la universidad del Valle, en el año 2012 se realizó un diagnóstico del clima organizacional en donde se analizó la percepción que los trabajadores tenían de la institución y se evaluaron 14 dimensiones entre las cuales están Compensación, Estructura Organizacional, Participación, Infraestructura, Cooperación, Relaciones Internacionales, Solución de conflictos, Reconocimiento, Evaluación del Desempeño, identidad, Grupos Informales, Ética, Autoevaluación y trabajo en Equipo. A parte de diagnosticar el clima organizacional, el estudio permitió identificar las causas que ocasionaron que los diferentes factores se manifestaran de forma gratificante en la Universidad.

Chaparro Espitia Leovany en el año 2006 publicó artículo que presenta estudio producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, que se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado. Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico.

En el año 2013, los investigadores Aguirre Alemán Ma Guadalupe, Sainz Barajas María Teresa de la Luz, Martínez Moreno Patricia y Ramírez Nazariaga Enrique publicaron artículo de la investigación “Análisis Comparativo del Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior del Estado de Veracruz”. El objetivo de esta investigación fue el de identificar las condiciones de Clima Organizacional y el nivel de satisfacción en los docentes de las Facultades de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos, obteniendo resultados que permitan plantear recomendaciones para el mejoramiento e incremento de la productividad y satisfacción de los mismos. El instrumento utilizado fue un

cuestionario de 16 ítems. Los resultados permitieron generar una serie de recomendaciones para diseñar estrategias que lleven a tener un personal capacitado, motivado, satisfecho y sobre todo que responda a las necesidades de la comunidad universitaria.

En el año 2012, los investigadores Sotelo Asef Jesús Guillermo, Figueroa González Ernesto Geovani, Arrieta Díaz Delia y Solís Ríos Rubén publicaron artículo sobre investigación “Clima Organizacional en Universidades Públicas”, el objetivo de la investigación es examinar las dimensiones del Clima Organizacional estructura, recompensa, relaciones e identidad en la Facultad de economía, Contaduría y Administración (FECA) de la Univesidad Juárez del estado de Durango (UJED), bajo el modelo propuesto por Litwin y Stringer, e identificar la aceptación de las dimensiones evaluadas del clima organizacional.

A su vez revisando los antecedentes de la DIAN, se encontró que el Nivel Central de la Entidad ha realizado mediciones de Clima laboral, habiéndose realizado la última en el mes de noviembre del año 2014 a nivel nacional, evaluando los siguientes ítems: Alineamiento Organizacional, Condiciones de Trabajo, Desarrollo Profesional, Flexibilidad – Adaptabilidad, Liderazgo, Participación – Reconocimiento, Sentido de Pertenencia, Servicios de Bienestar y Trabajo en equipo, mediante la utilización de cuestionario compuesto por 79 ítems y con opciones de respuestas cerrada y escala likert cualitativa.

La información socializada en el mes de marzo del presente año mediante boletín interno, se refiere al consolidado de los resultados obtenidos por la Entidad en esta última medición por cada ítem en una escala de 0 a 100 y con los siguientes rangos de favorabilidad: 0% a 40% crítico, 41% a 55% débil, 56% a 75% en desarrollo y mayor o igual a 76% alto. Participó el 59% de los servidores públicos ubicados tanto en el Nivel Central como en las Direcciones Seccionales.

Los resultados obtenidos son: Alineamiento Organizacional (78%), Condiciones de Trabajo (69%), Desarrollo Profesional (59%), Flexibilidad – Adaptabilidad (61%), Liderazgo (72%), Participación – Reconocimiento (59%), Sentido de Pertenencia (80%), Servicios de Bienestar (67%) y Trabajo en equipo (76%).

No obstante conocer esta información, no se logró acceder a los resultados obtenidos por la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, ya que estos no han sido socializados por parte del Nivel Central de la Entidad y según la

respuesta recibida de la Subdirección de Gestión de Personal, dado que consideran de carácter confidencial los resultados de estos procesos internos.

El estudio de medición de clima organizacional que se tiene como antecedente y que se considerara como referencia, es el realizado en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva en el mes de mayo de 2014 por parte de Luis Antonio Villamil Roa, Ricardo Mosquera Álvarez y Sindy Lorena Gutierrez Aguirre¹, el cual evaluó 25 factores y arrojó como resultado que el 84% de los mismos se encontraban en el rango de aceptable, un 8% en el rango de malo y el 8% restante en el rango de bueno. Igualmente la calificación promedio obtenida en la medición de clima organizacional se ubicó en 8.0 dentro del rango bueno.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional²

Cultura Organizacional:

El análisis de la Cultura Organizacional, se basa en los componentes, características y rasgos de la cultura desde una perspectiva interdisciplinaria, es decir, teniendo en cuenta los aportes de las diferentes perspectivas teóricas estudiadas y los diferentes modelos y esquemas de análisis de la cultura organizacional analizados. En cierta manera se propone un modelo o ideal tipo, en sentido Weberiano, de tal manera que los estudiosos de la cultura en los microcosmos organizacionales puedan construir sus propios marcos de observación y análisis de la cultura de una organización productora de bienes y servicios.

Clima Organizacional³

Entre las diferentes definiciones o aproximaciones al concepto de clima Organizacional. Algunos autores como Ouchi (1981), lo identifican como un componente o elemento más de la cultura debido a que plantea que la tradición y

¹ Medición del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento en la DIAN Seccional Neiva 2014.

² De ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), "Análisis de la cultura y el clima organizacional", en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación

³ Profesora Asistente Universidad del Valle. Ing Industrial, Magister en Administración y Master of Management.

el clima constituyen la cultura Organizacional de una compañía. Otros autores como Zapata (2000), lo explican como partes dependientes entre sí incluyendo adicionalmente el concepto de identidad, el se basa en autores como Belanger y Nizard que dicen al respecto:

Belanger (1986), el clima Organizacional está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.

La identidad según Nizard (1983), se refiere a la especificidad de la organización. Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa.

Otros autores como Robbins (1999), Gibbson, Ivancevich y Donnelly (1983), en sus definiciones no demarcan ninguna diferencia, cuando definen tanto cultura como clima como la personalidad y carácter de una organización. Y por último encontramos los que consideran el clima de manera independiente al análisis cultural como Foucher y Soucy.

¿Qué elementos constituyen el concepto de clima Organizacional y la importancia de su estudio dentro de las organizaciones?

Para lograr una primera aproximación, realizaremos una breve descripción teórica sobre los estudios de clima Organizacional dentro de las organizaciones y luego analizaremos los factores claves para la elaboración de un diagnostico exitoso.

Primero para poder entender el concepto de clima es necesario comprender los siguientes elementos⁴:

- El clima se refiere a las características del ambiente
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene relaciones sobre el comportamiento laboral
- El Clima es una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

⁴ Alexis Gonçalves, Dimensiones del Clima Organizacional 1997

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Con esto se podría llevar a cabo un completo análisis de las distintas concepciones de clima organizacional, teniendo en cuenta los distintos elementos que lo componen y algunos aspectos que no incluye dentro del ambiente organizacional así como los elementos esenciales que hacen parte de un ambiente organizacional adecuado y que se ajuste a las necesidades de la organización.

Concepto de Clima Organizacional

El concepto de clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/Organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Existen dos tipos de enfoque para el estudio del clima Organizacional: estructural

y subjetivo. El estructural ha sido presentado por Forehand y Gilmer⁵, donde describen el clima Organizacional como: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman." Escogieron cinco variables estructurales objetivas para describir el clima como son: el tamaño, la estructura Organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas.

El otro enfoque, el subjetivo, presentado por Halpin y Crofts⁶, describe el clima Organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dicen, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta que punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Consideran que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

El enfoque más reciente de la concepción del clima consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva y es expresado por *Litwin Y Stringer*, que lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

El clima Organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Estos enfoques han llevado a diferentes definiciones de clima Organizacional como son:

⁵ DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

⁶ DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

*Gibson, Ivancevich y Donnely*⁷ : "El clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización"

*Taigun y Litwin*⁸ (1968): "El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

Alexis Goncalves: "el clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

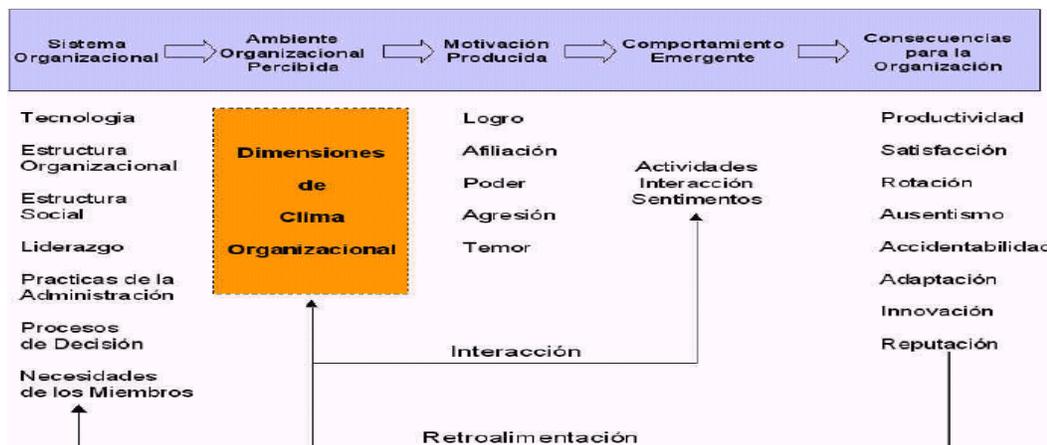
Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Tal como se muestra por Litwin y Stinger (1978) en el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Esto es sustentado igualmente por Sudarsky (1977) al decir que el clima Organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellas.

⁷ LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986

⁸ LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986



Gráfica 1. Esquema de clima organizacional según Litwin y Stinger (1978)

Fuente: De ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), "Análisis de la cultura y el clima organizacional", en *Direccionamiento Estratégico*. Libro en proceso de evaluación para publicación

2.2.2 Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual⁹

Méndez¹⁰ (2006) Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Por su parte, Likert y Gibson¹¹ (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995)¹² define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan

⁹ Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

¹⁰ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

¹¹ Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

¹² Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Mónica García Solarte¹³ (2009). Define Clima Organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

2.2.3 Calidad de Vida Laboral: Base para la Cultura de lo Público¹⁴

La Calidad de Vida Laboral se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de cada una de las entidades estatales.

La calidad de vida se refiere a la existencia objetiva de un ambiente de trabajo que es percibido por el servidor como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por las acciones tendentes a crear condiciones laborales favorables que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Por ello, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, es responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos, intervenir en los siguientes campos:

a. Clima Laboral

El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos

¹³ Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

¹⁴ La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. DAFP (2004).

compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

b. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad.

c. Cambio Organizacional

Para efectos de este documento, el Cambio Organizacional se entenderá como la transición entre una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio. Si esa inestabilidad está bien manejada dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste, entonces se puede decir que se trata de un desequilibrio estable; en caso contrario, será un desequilibrio inestable.

El cambio requiere que las cosas lleguen a ser diferentes. Esto significa que tiene que poderse medir u observar la diferencia de la adaptación al cambio entre un estado presente, futuro o pasado. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con factores medibles y observables, sin esa condición es inconcebible el cambio planificado de la organización.

El cambio planificado implica una decisión consciente y positiva para producir una diferencia deseada. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con la

implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema sentido.

Existen básicamente dos tipos de cambio en las entidades:

- Los cambios reactivos o defensivos; que son una mera consecuencia o reacción ante hechos desencadenantes como crisis o reestructuraciones.
- Los cambios proactivos o anticipatorios; que responden a la existencia de auténticos liderazgos y constituyen reacciones ante tendencias, no ante hechos ya conocidos por todos, anticipándose así a fenómenos del entorno o del interior de la organización.

La Gerencia del Cambio es una técnica con enfoque integral que se utiliza para implementar cambios de gran escala que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura. Gerenciar el cambio consiste en prever y aplicar una serie de estrategias orientadas a brindar a los servidores elementos y herramientas útiles para enfrentarlo.

2.2.4 Identificación de la Cultura Organizacional¹⁵

La cultura del servicio público colombiano ha sido objeto de preocupación de los administradores públicos en la última década. Existen diversas motivaciones que han convertido a la cultura como tema de especial interés: la corrupción administrativa, el débil compromiso en el servicio, las conductas burocráticas, entre otras.

Muchos estudios han planteado la relación cultura organizacional y productividad del servicio, confirmando que el fenómeno cultural incide en el desempeño laboral y por consiguiente en la prestación del servicio. Esta situación justifica plenamente la intervención en la cultura organizacional.

¹⁵ La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. DAFP (2004)

2.2.4.1 Identificación de la Cultura Organizacional existente

Antes de cualquier intervención en la cultura organizacional es preciso estudiarla e identificar cuáles son las creencias básicas que orientan el comportamiento de los servidores en el sector público.

Con fundamento en el conocimiento de la cultura existente se pueden definir con claridad procesos de cambio cultural. No se trata entonces de iniciar acciones en torno al desarrollo de la cultura sin caracterizarla previamente.

Es común cuando se emprenden estudios sobre la cultura de la organización que esta se confunda con la medición del clima laboral. No obstante, existen diferencias entre estos dos fenómenos organizacionales. La cultura es el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización, opera inconscientemente para regular la acción colectiva. Por su parte el clima refleja las percepciones conscientes, manifiestas y medibles que reflejan los aspectos superficiales de la cultura que son conscientes y ligados a la realidad cotidiana cambiante. El clima es influenciado por la cultura¹⁶.

Es por ello que la identificación de la cultura exige procesos investigativos que logren develar pensamientos y creencias de los miembros de la organización.

2.2.5 El Clima Organizacional y Otros Conceptos¹⁷

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre sí, los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional.

Satisfacción

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de

¹⁶ Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. Fernando Toro Alvarez, en Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 17, No 2 de 1998

¹⁷ Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública 2001.

insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el CO.

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

Motivación

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el CO no es la causa sine qua non de la productividad sí incide en ella, pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el CO es negativo podemos estar desperdiciando una mejor productividad.

Esquemáticamente, la connotación afectiva (satisfacción), el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (CO), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá de considerarse en su particular connotación para ser más efectivos al incidir en su articulación favorable.

Cultura

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Ahora podemos establecer las siguientes precisiones:

“El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempleo laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos.”

De las anteriores consideraciones se desprende que cada uno de estos conceptos “demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente. Sería muy inconveniente desarrollar una estrategia gerencial de cambio motivacional a partir de datos de satisfacción o de clima. Igualmente, desacertado sería pretender contar con un diagnóstico de la cultura o de la satisfacción a partir del estudio del clima o de la motivación para el trabajo”.

2.2.6 Métodos Comunes de Análisis del Clima Organizacional¹⁸

En cuanto al método de análisis del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional,. Según *Brunet*¹⁹, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

¹⁸ De ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis de la cultura y el clima organizacional”, en *Direccionamiento Estratégico*. Libro en proceso de evaluación para publicación

¹⁹ BRUNET, Luc. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas, 1987

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas. Entre los cuestionarios más utilizados están:

2.2.6.1 Cuestionario de Litwin y Stringer

Para estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

Conformidad; es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad; es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos

organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de Excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

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

Calor y Apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

2.2.6.2 Cuestionario de Rensis Likert

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistemas II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III - Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles

inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Likert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima Organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan par motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las Características de los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las Características de los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las Características de los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

2.2.6.3 John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (Tecla)²⁰

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo Organizacional en la empresa.

Proyecto desarrollado por el profesor *John Sudarsky* en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó a los factores la seguridad y el salario porque los considero importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

Seguridad; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y Social.

²⁰ Un Modelo de Diagnostico e Intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Enrique Ogliastri y otros 1977. Editorial Universitaria de América Ltda.

Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Evaluación del Método

Ventajas

- Permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.
- Presenta los resultados según las unidades de trabajo, ósea los equipos o grupos en la organización.
- Han demostrado su capacidad para ser utilizados en diversos tipos de organizaciones.
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.

Desventajas

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos.
- Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo.
- La mecánica del diseño del modelo no brinda facilidad para su modificación
- El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual, pero ignora los planteamientos de la situación ideal.
- El instrumento presenta varias preguntas formuladas en términos similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo para quien lo responde.

2.2.6.4 Hernán Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante²¹

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Alvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Alvarez son los siguientes:

Claridad Organizacional

Supuesto: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

Estructura Organizacional.

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

Instalaciones

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

Comportamiento sistémico

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

²¹ Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Relación Simbiótica

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

Consenso

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Desarrollo Personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

Elementos de Trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

Solución de Conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

Expresión informal positiva

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

Estabilidad laboral

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

Valoración

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.

Salario

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

Evaluación del desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

Selección de Personal

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

Evaluación del modelo

Dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Esta diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Desventajas

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

2.2.7 Herramientas o Métodos de diagnóstico del Clima Organizacional²²

2.2.7.1 Modelo de Octavio García²³

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para

²² Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

²³ García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.

mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

2.2.7.2 Modelo Fernando Toro²⁴

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de

²⁴ Toro A. F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.

Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

2.2.7.3 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez – Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC).²⁵

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.

2.2.7.4 Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez²⁶

²⁵ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud, Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

2.2.8 Instrumento para medir el Clima Laboral²⁷

Fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert. La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo

²⁶ García, M. y Zapata D. A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.

²⁷ La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. DAFP (2004).

(aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

Las variables relacionadas en el instrumento son las siguientes:

- Orientación organizacional

Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

- Administración del talento humano

Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

- Estilo de dirección

Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

- Comunicación e integración

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

- Trabajo en grupo

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un

propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

- Capacidad profesional

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

- Medio ambiente físico

Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

2.3 MODELO DE ANALISIS PROPUESTO

Con base en el marco teórico donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para evaluar el clima de su organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, para la presente investigación se definió utilizar la metodología desarrollada propuesta por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, con la utilización de 22 de las dimensiones y la adición de 2 más (Flexibilidad y adaptabilidad y Actividades de bienestar), para un total de 24 factores directamente relacionadas al clima organizacional y cultura organizacional, estas dimensiones son las siguientes con los respectivos supuestos:

Proyecto formal de empresa: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

Instalaciones y elementos de trabajo: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

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.

Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

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

Trabajo gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Desarrollo Personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

Calidad del servicio al cliente interno: La idea de Calidad, expresada como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; 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.

Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

Libertad de expresión: 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.

Reconocimiento: El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

Evaluación del desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

Comunicación y retroalimentación: 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.

Flexibilidad y adaptabilidad: Si los colaboradores tienen alta capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias, estrategias y objetivos organizacionales, mejor será el clima Organizacional.

Identidad e imagen de la organización: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

Celebraciones y ceremonias: Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, aniversario de la institución, sampedito, día de la mujer, día de la madre, día de la secretaria, día del padre, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la Entidad.

Actividades de bienestar laboral: Se entiende por actividades de bienestar aquellas como la del día de la familia, día de los niños, rumbaterapia, karaoke, peña cultural, juegos deportivos, curso de cocina, halloween, novenas de aguinaldos, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son promovidos directamente por la Entidad

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 empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros

Valores: La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

Multiculturalismo: Cuando en la organización hay una cultura basada en el utilización de los activos intangibles, esencialmente en el sujeto y las cualidades asociadas a este (conocimientos, competencias, habilidades, experiencia, aptitudes) y están definidas claramente las maneras de hacer y las responsabilidades individuales, con procedimientos de trabajo basados en formas para analizar, discutir, cooperar y compartir ideas, experiencias, resultados, información, y existen además los recursos adecuados para obtener, procesar y comunicar esta nueva información, la cultura organizacional se enriquecerá y se obtendrán mayores beneficios para toda la organización.

Si las dimensiones anteriormente escritas son percibidas de manera favorable entre los servidores públicos de la DIAN de Neiva, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la organización, son los adecuados e idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional de la DIAN Neiva será el mejor.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN²⁸

Para Méndez (2001, 1995, 1988) la investigación descriptiva tiene como propósito identificar características, formas de conducta, comportamientos y actitudes de un grupo; descubrir asociaciones entre variables.

Para Mayor y Otros, (1990), la investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información medible a través de variables y conceptos.

Teniendo en cuenta que esta investigación está relacionada con conocer la percepción de clima organizacional de los servidores públicos de la DIAN de Neiva a partir de la aplicación de encuesta, se concluye que el estudio se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva cuantitativa. También es transversal debido a que busca evaluar el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, para este caso, del 12 al 22 de mayo de 2015 estudiando varias poblaciones simultáneamente.

3.2 FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.2.1 Fuentes primarias

Méndez (2001) y Tamayo (1994)²⁹, indican que la fuente primaria es la información que el investigador recoge de forma directa experimentando hechos y evidencias. Las técnicas más utilizadas son: observación, observación no participante, observación participante, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.

En la presente investigación para la recolección de información primaria se aplicó una encuesta, con el fin de evaluar la percepción del clima organizacional de los servidores públicos de la DIAN de Neiva.

²⁸ Ramírez, Elías, Paramo Dagoberto. (2009). Metodología y técnicas de investigaciones empresariales

²⁹ Ramírez, Elías, Paramo Dagoberto. (2009). Metodología y técnicas de investigaciones empresariales

3.2.2. Fuentes secundarias

Son los artículos e investigaciones relacionados con el tema consultados en internet, a partir de lo cual se obtuvo información y se realizó análisis de esos documentos, como apoyo para la elaboración del marco teórico, planteamiento del problema y el diseño investigativo.

3.3 METODO DE INVESTIGACION

Es deductivo, ya que parte de un marco teórico que se contextualiza a una situación particular, que para este estudio es ¿Cuál es la percepción que tienen los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva sobre el Clima Organizacional de la misma en el periodo comprendido entre el 12 y 22 de mayo 2015?

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La población constituye el objeto de investigación ya que de ella se toma la información necesaria para el análisis. En relación a esto Hernández (2006)³⁰, señala que la población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de características.

La población objeto de estudio la conforman 103 servidores públicos, según información suministrada por el Despacho de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, de los cuales 75 son funcionarios de carrera administrativa y 28 son funcionarios vinculados a la planta temporal.

El procedimiento que se describe a continuación se implementó para determinar la muestra de los funcionarios a encuestar, con el fin de asegurar la obtención de una información representativa y consistente.

Para la determinación del tamaño de muestra representativo se hizo uso de la metodología que se encuentra en el Manual de Implementación del MECI 1000:2005 en su segunda versión. En primera instancia se obtuvo el número de servidores públicos que laboran en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva y posteriormente se buscó este valor en las tablas que proporciona la metodología del MECI para obtener el valor de la muestra. La tabla

³⁰ Sotelo Asef Jesús Guillermo, Figueroa González Ernesto Geovani, Arrieta Díaz Delia y Solís Ríos Rubén publicaron. Clima Organizacional en Universidades Públicas

a continuación es la que se usa en la metodología y señala el tamaño de muestra que corresponde según el número de servidores del área organizacional.

Tabla 1 - Tabla para la determinación del Tamaño de Muestra

Número de servidores del área organizacional	Tamaño de la muestra
De 2 a 8	2
De 9 a 15	3
De 16 a 25	5
De 26 a 50	8
De 51 a 90	13
De 91 a 150	20
De 151 a 280	32
De 281 a 500	50
De 501 a 1200	80
De 1201 a 3200	125
De 3201 a 10000	200

Fuente: DAFP - Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 – Segunda Versión Diciembre 2008.

De acuerdo a la tabla de Determinación del Tamaño de la Muestra del MECI, se define que para una población de 91 a 150 empleados, se requiere una muestra representativa de mínimo 20 personas. Se decidió que este sería el valor de la muestra para este estudio para continuar con la metodología propuesta en el Manual de Implementación del MECI.

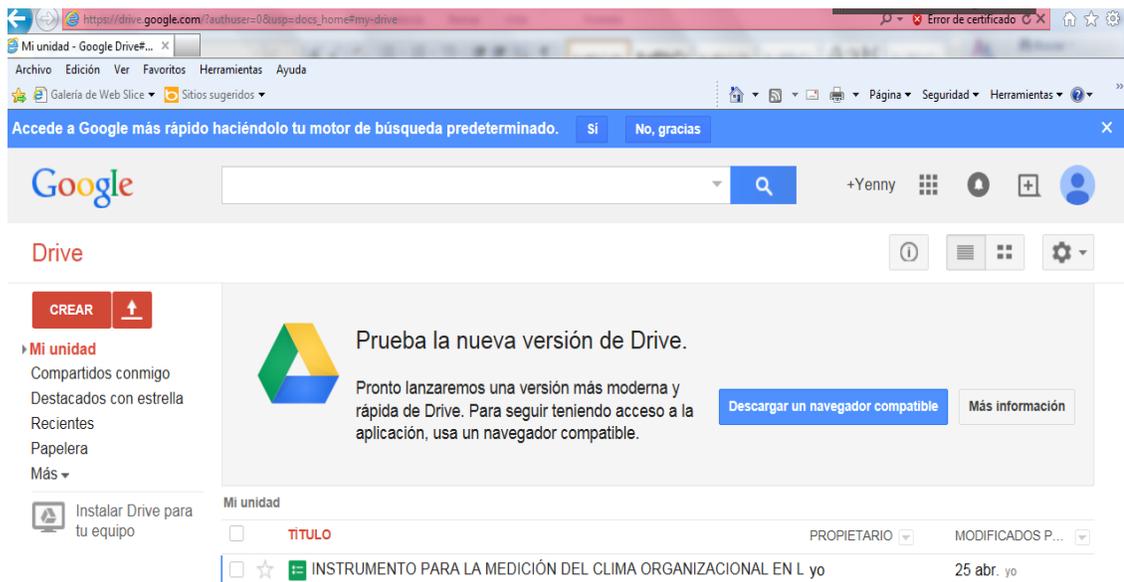
No obstante lo anterior y con el objetivo de obtener una muestra más representativa, se definió enviar la encuesta al 70% de los servidores públicos, es decir a 72 funcionarios de las distintas dependencias, mediante un correo electrónico con el vínculo que direccionaba a la persona a la página donde podía diligenciar la encuesta. Complementariamente y previendo posible falta de participación se visitó a estos funcionarios para solicitarles apoyo con el diligenciamiento del instrumento. Se determinó ese número de funcionarios por cuestiones de tiempo y acceso a los colaboradores, también se estableció según conveniencia y de forma no probabilística.

3.5 INSTRUMENTO

Para lograr los objetivos de esta investigación y con base al marco teórico visto anteriormente, se definió utilizar el instrumento de medición de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Dominguez, con la utilización de 22 de las dimensiones y la adición de 2 más (Flexibilidad y adaptabilidad y Actividades de bienestar), para un total de 24 factores directamente relacionadas al clima organizacional y cultura organizacional.

Al principio se realizó una breve introducción sobre el documento a diligenciar y la manera de cómo se calificaría cada dimensión; en esta primera parte se encuentra el espacio donde la persona que desarrollaría la encuesta brindó información sobre la dependencia donde labora, su vinculación, antigüedad, edad, género y nivel educativo. De esta primer parte en adelante se despliega cada dimensión con sus respectivas preguntas de calificación cuantitativa dentro de un rango de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como la dimensión puede manifestarse en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva y el diez su manifestación ideal o deseable. Luego se consultó sobre las causas que inciden para que cada dimensión no se manifieste de forma ideal o deseable y finalmente por cada dimensión se presentó el respectivo espacio para agregar las posibles soluciones. Para ver más a fondo el instrumento vea el Anexo. A donde se encuentra el link enviado a los funcionarios y la información de la encuesta en su totalidad.

La encuesta de Clima Organizacional fue elaborada con la aplicación Formularios de Google drive³¹. Ver Gráfica No. 2.



Gráfica 2. Muestra de publicación Google drive

³¹ La función Formularios es un aplicativo de “Google Drive”, producto que ofrece Google Inc. a través de Internet en su página <http://www.google.com>, con el cual se pueden diseñar formularios tipo formulario, para que diferentes usuarios la puedan responder. La información de las respuestas es archivada por el sistema en una hoja de cálculo a partir de la cual se generan los resultados de las encuestas. Se inicio la aplicación el 12 de mayo y se cerró la encuesta el 22 de mayo de 2015. Se llevó a cabo el análisis con base a los resultados obtenidos hasta ese día.

3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la interpretación y análisis de los resultados arrojados por la encuesta, se llevó a cabo el tratamiento de la información contenida en la hoja de cálculo que proporciona Google Drive. donde se resumen las respuestas de quienes la diligenciaron, lo que permitió organizar la información y consolidar los resultados respectivos.

A partir de los resultados estadísticos generales obtenidos se procedió al análisis del estado del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva. Posteriormente se realizó el análisis para cada una de las dimensiones evaluadas con su respectiva caracterización, luego se identificaron las causas por las cuales cada una de las dimensiones estudiadas no se manifestó de forma ideal o deseable, según la percepción del personal encuestado.

Finalmente se identificaron las posibles soluciones planteadas por los servidores públicos para alcanzar la situación ideal o deseable para cada una de las dimensiones evaluadas y según el análisis realizado se elaboró la propuesta de plan de acción para su fortalecimiento.

4. IDENTIFICACIÓN, HISTORIA y ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD ESTUDIADA³²

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

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.

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.

³² <http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html>

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C.

La DIAN hace presencia en 49 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, San José del Guaviare, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal. Mediante puntos de contacto en Pitalito, Ocaña, Magangue, la Dorada y Buga.

La DIAN está compuesta por el nivel central y nivel local, y corresponde al nivel central a través de la Dirección General, las siete Direcciones de Gestión, las veintidós Subdirecciones de Gestión y las dos Oficinas, la toma de decisiones y la generación de los lineamientos necesarios para la operación de la Entidad a nivel nacional.

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva tiene jurisdicción en el Departamento del Huila con cubrimiento de 37 Municipios y su sede está ubicada en la Calle 7 No. 6 – 36 del Edificio Nacional de Neiva. La estructura se conforma por el Despacho de la Dirección Seccional, cinco Divisiones de Gestión, cinco Grupos Internos de Trabajo y un Punto de Contacto ubicado en la Terminal de Transportes del Municipio de Pitalito - Huila.

La DIAN se gestiona con enfoque por procesos y tiene definidos los siguientes: Procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

Los procesos estratégicos tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

Los procesos misionales tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión.

Los procesos de apoyo proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Los procesos de evaluación permiten

garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

- Procesos estratégicos: Inteligencia corporativa
- Procesos misionales: Asistencia al cliente, Recaudación, Comercialización, Fiscalización y Liquidación, Gestión Jurídica, Operación Aduanera, Administración de Cartera y Gestión Masiva.
- Procesos de apoyo: Gestión Humana, Recursos Físicos, Recursos Financieros, Servicios Informáticos, Procesos de evaluación, Investigación disciplinaria y Control interno

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva desempeña funciones asociadas a todos los procesos de la Organización, a excepción de los procesos de Operación Aduanera, Investigación disciplinaria y Control interno.

4.2 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.

4.3 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.

competentes, motivados y comprometidos con el logro de los objetivos institucionales y personales, que generen al país una Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de clase mundial. El modelo lo conforman 8 componentes o subsistemas a partir de los cuales se promueve una relación laboral de mutuo desarrollo y crecimiento tanto de la persona como de la Entidad, ofreciendo siempre un trabajo digno en donde la gestión del talento humano potencia el desarrollo profesional de todos los servidores públicos de la DIAN.

La planificación de la gestión de personas, la gestión de las relaciones humanas y la organización y funcionamiento del área de gestión de las personas, son los pilares de la nueva política de talento humano que son garantía para el óptimo desarrollo integral de los servidores públicos en lo personal, lo profesional y lo laboral y se basan en los siguientes fundamentos: el servicio público es sagrado, una entidad pública debe ofrecer siempre trabajo digno, el funcionario público debe ser integral, el Estado, debe asegurarse de ser atractivo, técnica y salarialmente, para vincular el mejor Talento Humano del país, la relación laboral deber ser mutuamente desarrolladora, tanto para el individuo como para la entidad, la Gestión del Talento Humano no solo la aplica el área especializada, el principal responsable del desarrollo profesional es el propio funcionario.

El modelo integral de gestión del talento humano en la planificación gestiona los siguientes componentes: organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo.

El elemento fundamental del modelo integral y de gestión del talento humano es la solución informática, que moderniza la gestión del capital humano en un ambiente de autogestión y automatización de los procedimientos.

4.6. DEPENDENCIAS DE TALENTO HUMANO

La Dirección de Gestión de Recursos y Administración Económica, la Subdirección de Gestión de Personal y la Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales, o quien hagan sus veces, son los responsables de la implementación de la Política Integral de Gestión del Talento Humano en la DIAN, según se describe en el artículo 2 de la Resolución 107 del 19 de mayo de 2014.

De igual forma entre las funciones asignadas a la Coordinación de Seguridad Social y Bienestar Laboral de la Subdirección de Gestión de Personal, esta la relacionada con velar por el mejoramiento continuo del clima de la organización mediante la formulación de programas y proyectos estructurales.

En el nivel local, las Direcciones Seccionales de mayor tamaño cuentan con Grupos Internos de Trabajo de Personal y las sedes de menor tamaño, no obstante no contar con los GIT conformados de manera formal, si cuentan con servidores públicos adscritos al Despacho de las Direcciones Seccionales, quienes adelantan las funciones relacionadas con el proceso de gestión humana, incluyendo el apoyo a la ejecución de las actividades, políticas y estrategias en materia de calidad de vida laboral, bienestar social, salud ocupacional y seguridad industrial.

4.7 TALENTO HUMANO Y ORGANIGRAMA DE LA DIAN NEIVA

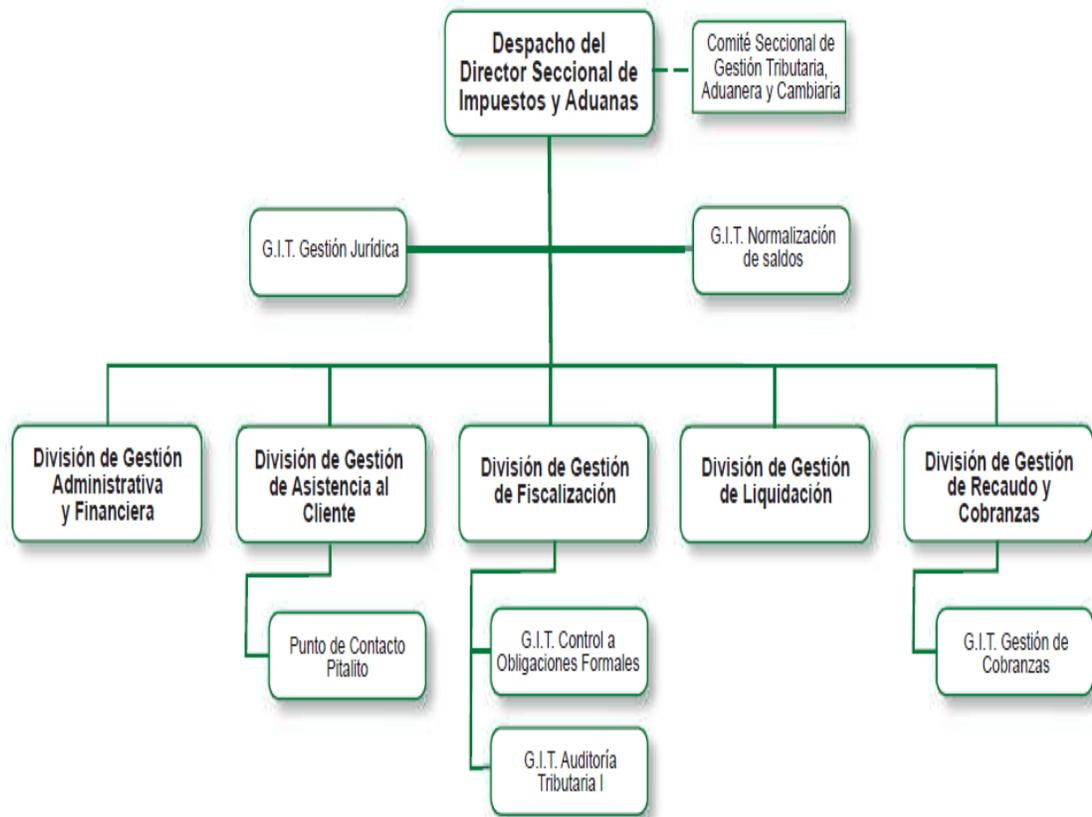
La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva con corte al 30 de abril de 2015 tiene 103 servidores públicos vinculados. 75 son de carrera administrativa y 28 de planta temporal. En total son 12 los servidores públicos que se desempeñan en cargos de Jefe y por política institucional pertenecen a la carrera administrativa. De los cargos de jefe, 1 de ellos corresponde al cargo de Director Seccional, 5 a Jefes de División, 5 a Jefes de Grupo y 1 a Jefe de Punto de Contacto.

Tabla 2. Talento Humano por Nivel de Cargo DSIA de Neiva al 30 de abril de 2015.

Dependencia	Talento Humano por Nivel de Cargo					
	Directivo	Asesores	Inspectores	Gestores	Analistas	Facilitadores
	Nivel profesional				Nivel Técnico	Nivel Auxiliar
Despacho, Gestión Humana, y Planeación	1	0	0	2	3	2
G.I.T. Gestión Jurídica.	0	0	0	5	1	0
G.I.T. Normalización de Saldos	0	0	0	2	0	0
División de Gestión Administrativa y Financiera.	0	0	1	4	7	5
División de Gestión de Asistencia al Cliente Neiva	0	0	0	9	1	1
Punto de Contacto Pitalito	0	0	0	1	1	0
División de Gestión de Fiscalización.	0	0	2	1	2	0
G.I.T de Gestión de Control a Obligaciones Formales	0	0	0	6	3	1

G.I.T. de Gestión Auditoría tributaria I	0	0	1	7	0	0
División de Gestión de Liquidación	0	0	0	3	1	0
División de Gestión de Recaudo y Cobranzas.	0	0	0	8	2	4
G.I.T. Gestión de Cobranzas	0	0	0	13	3	0
Total Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva	1	0	4	61	24	13

Fuente: Despacho DSIA de Neiva.



Gráfica 4. Estructura Orgánica DSIA de Neiva
Fuente: Página interna DIAN – diannet.

5. ANALISIS Y RESULTADOS

Para la realización del análisis y con el fin de darle continuidad al trabajo realizado y el entendimiento del mismo, se utilizó la siguiente tabla (Tabla 3) en donde se valora el clima organizacional a partir de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa.

Tabla 3 – Equivalencia entre Calificación Numérica y Cualitativa.

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

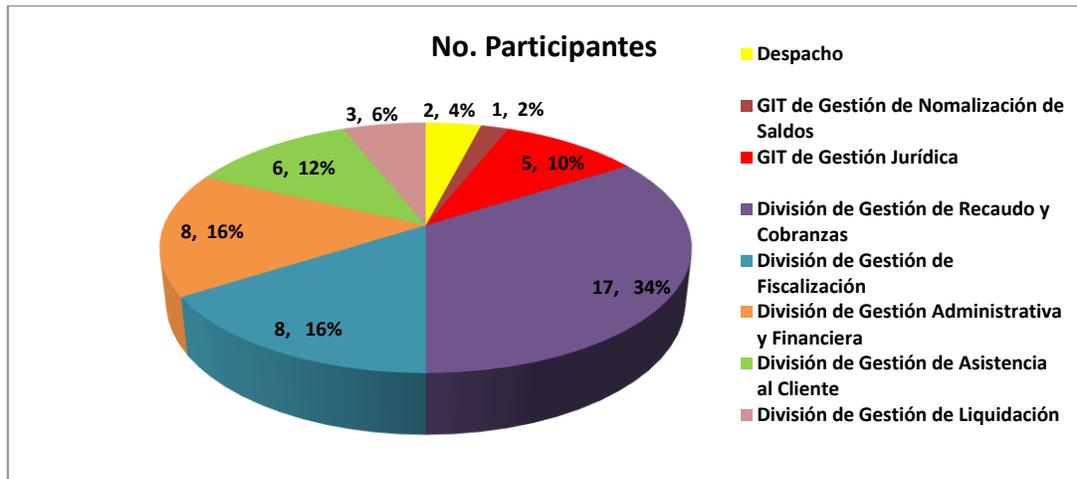
En donde la calificación buena, muy buena y excelente corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y la calificación aceptable, malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

5.1 RESULTADOS GENERALES

El total de participantes de la encuesta fue de 50 personas entre servidores públicos de carrera administrativa y de planta temporal, equivalente al 48,5% del personal de la Dirección Seccional. A continuación se presenta en primer lugar los resultados de la información general que solicita la encuesta, mostrando la respectiva distribución de quienes la diligenciaron según el Tipo de vinculación, dependencia, rango de edad, rango de antigüedad, género y nivel educativo.

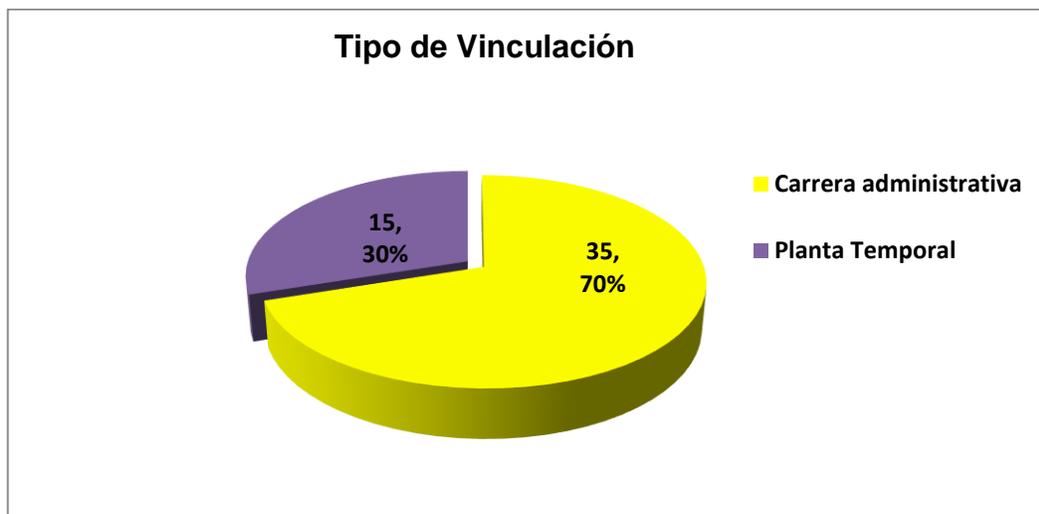
Dependencia

En la gráfica No. 5 se puede observar la participación de los funcionarios según la dependencia. Para mejorar la presentación de la información se suprimen las dependencias GIT de Gestión de Cobranzas, GIT de Gestión de Obligaciones Formales y GIT de Gestión de Auditoría Tributaria I, dado que se observó que algunos de los colaboradores que diligenciaron la encuesta y son de esas áreas escogieron la División y no el Grupo específicamente. En general se puede observar que participaron servidores públicos de todas las dependencias.



Gráfica 5. No. de participantes según dependencia.

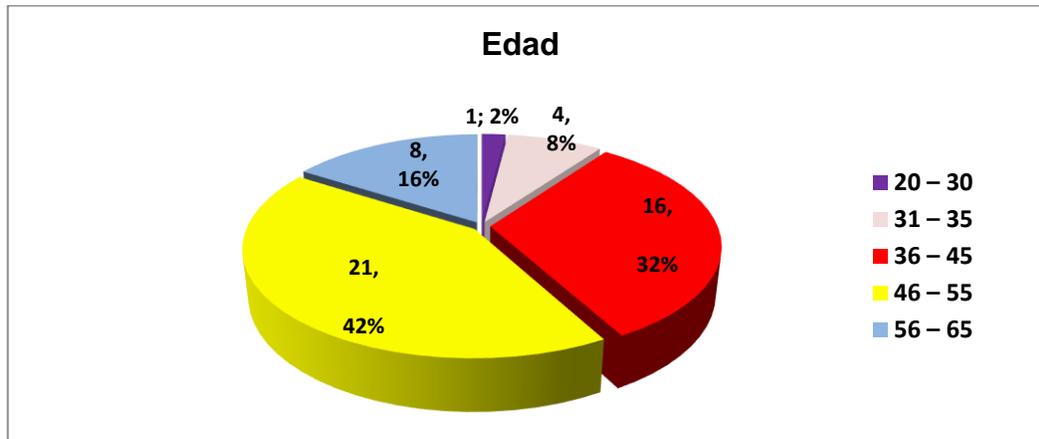
Tipo Vinculación



Gráfica 6. Tipo de Vinculación de los participantes.

El 70% de los participantes de la encuesta son servidores públicos de carrera administrativa y el 30% son de planta temporal.

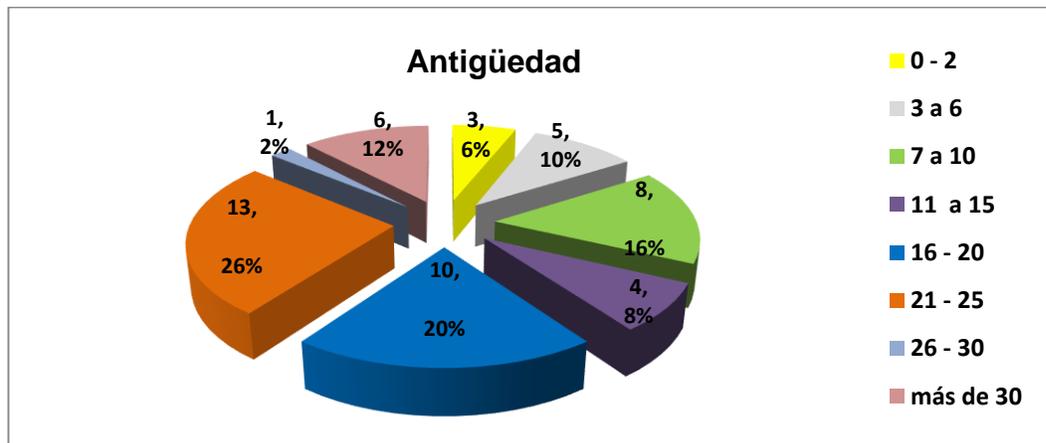
Edad



Gráfica 7. Edad de los participantes

El 42% de los participantes tiene entre 46 y 55 años de edad, el 32% tiene entre 36 y 45 años de edad, el 16% entre 56 y 65 años de edad, el 8% entre 31 y 35 años de edad y el 2% entre 20 y 30 años de edad.

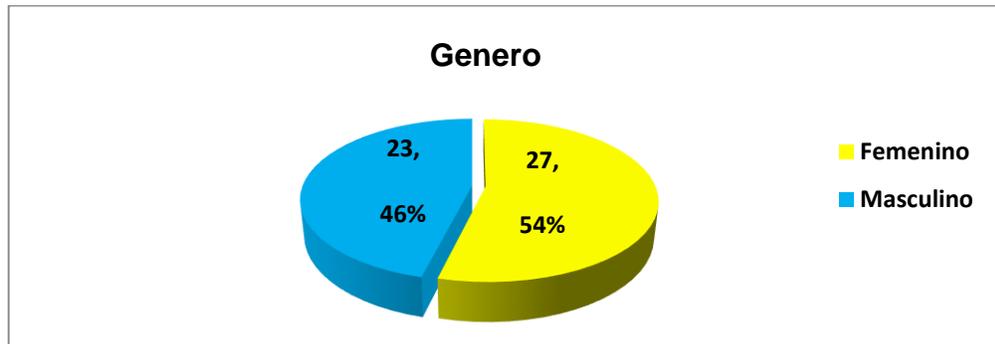
Antigüedad



Gráfica 8. Antigüedad de los participantes

La antigüedad se refiere al rango de años de permanencia en la DIAN. Los rangos de servicio con mayor representación son entre 21 y 25 años con el 26%, entre 16 y 20 años con el 20%, y entre 7 y 10 años con el 16%. El 38% restante se distribuye en los otros rangos de antigüedad.

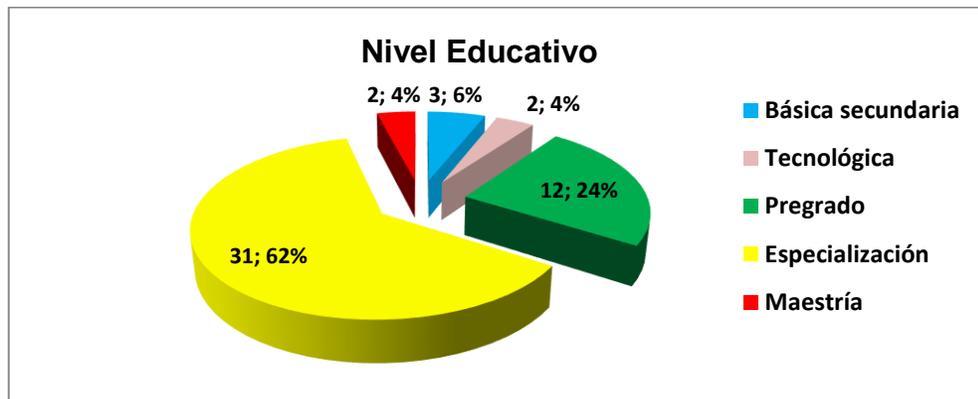
Genero



Gráfica 9. Participación por género.

El 54% de los participantes son mujeres y el 46% son hombres.

Nivel Educativo



Gráfica 10. Participación por Nivel Educativo

El 62% de los participantes son especialistas, el 24% son profesionales, el 6% son bachilleres, el 4% son magister y el otro 4% son tecnólogos.

5.2 PERFIL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA

Con el propósito de obtener información general respecto a cada una de las 24 dimensiones evaluadas, se procedió a hallar el promedio para cada una de ellas; posteriormente se calculó el promedio de los promedios obtenidos, para de esta manera hallar el valor general de clasificación del clima organizacional en la DIAN

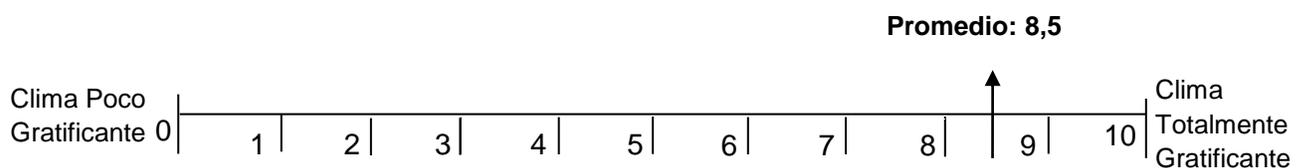
de Neiva y así ubicarlo en el continuo. A continuación se encuentran los resultados obtenidos para cada dimensión.

Tabla 4 – Perfil General por Dimensión Clima Organizacional DIAN Neiva 2015.

No.	DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MODA	MEDIANA	DESVIACIÓN ESTANDAR
1	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL	9,1	MUY BUENO	10	10	1,26
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,3	BUENO	10	9	2,11
3	PARTICIPACION	8,3	BUENO	10	8,5	2,03
4	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,2	MUY BUENO	10	10	1,30
5	HOLISMO Y SINERGIA	8,2	BUENO	10	8,5	1,97
6	LIDERAZGO	9,0	MUY BUENO	10	10	1,62
7	TOMA DE DECISIONES	8,6	BUENO	10	9	1,97
8	TRABAJO GRATIFICANTE	9,0	MUY BUENO	10	10	1,92
9	DESARROLLO PERSONAL	8,6	BUENO	10	10	2,03
10	RELACIONES INTERPERSONALES	8,3	BUENO	10	8	1,69
11	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	9,1	MUY BUENO	10	9	1,03
12	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	9,0	MUY BUENO	10	10	1,43
13	LIBERTAD DE EXPRESION	9,2	MUY BUENO	10	10	1,45
14	RECONOCIMIENTO	8,2	BUENO	10	8,5	2,00
15	SALARIO	8,7	BUENO	10	9	1,62
16	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,9	BUENO	10	10	1,76
17	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,8	BUENO	10	10	1,60
18	FLEXIBILIDAD – ADAPTABILIDAD	9,1	MUY BUENO	10	10	1,28
19	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,8	MUY BUENO	10	10	0,77
20	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	9,0	MUY BUENO	10	10	1,89
21	ACTIVIDADES DE BIENESTAR LABORAL	9,3	MUY BUENO	10	10	1,46
22	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	9,1	MUY BUENO	10	10	1,88
23	VALORES	9,6	MUY BUENO	10	10	0,89
24	MULTICULTURALISMO	9,2	MUY BUENO	10	10	1,68
	Promedio	8,5	BUENO			

En la anterior tabla se puede observar que el promedio general de los promedios de cada dimensión es de 8,5 valoración que corresponde a una calificación cualitativa de Buena, esto quiere decir que el clima organizacional en la DIAN Seccional Neiva, a nivel general, está más cerca de ser un clima laboral gratificante aunque con algunos aspectos a fortalecer para alcanzar el objetivo el cual es un clima organizacional absolutamente gratificante.

A continuación se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada factor.

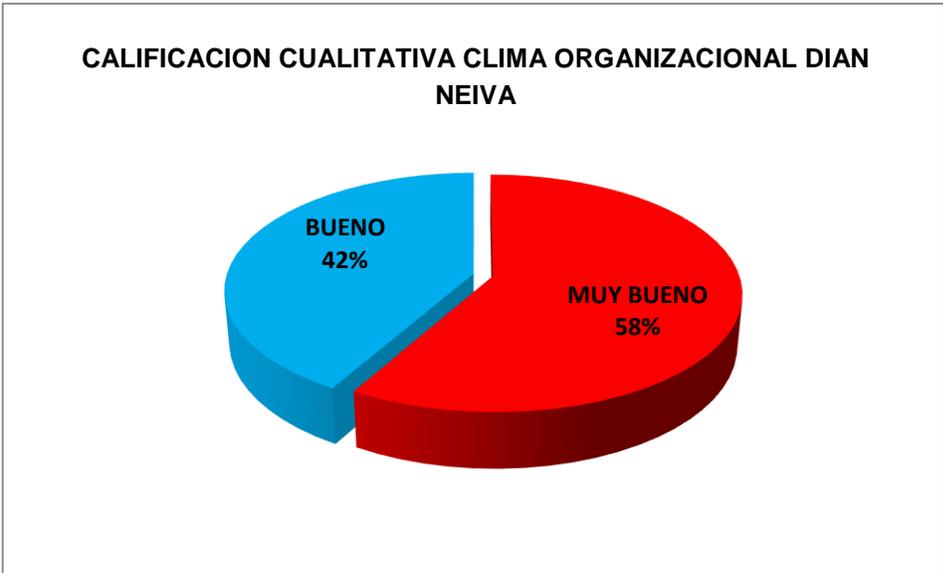


Gráfica 11. Ubicación clima organizacional DIAN Neiva.

En la tabla No. 4 se puede apreciar que catorce dimensiones, equivalente al 58% de las mismas alcanzaron una calificación muy buena al obtener puntuación promedio que oscila entre 9,0 y 9,8. Lo anterior indica que los servidores públicos perciben muy bien las siguientes dimensiones que son; identidad e imagen de la organización, valores, actividades de bienestar laboral, multiculturalismo, libertad de expresión, instalaciones y elementos de trabajo, grupos informales y uso del tiempo libre, flexibilidad – adaptabilidad, calidad de servicio al cliente interno, proyecto formal de empresa o proyecto institucional, celebraciones y ceremonias, solución de conflictos de intereses, trabajo gratificante y liderazgo.

Las otras diez dimensiones, correspondiente al 42% alcanzaron una calificación promedio buena que oscila entre 8,2 y 8,9. Es de resaltar que ninguna de las dimensiones evaluadas presenta calificación promedio desfavorable.

En la siguiente gráfica se representa la calificación cualitativa del clima organizacional en la DIAN Neiva.



Gráfica 12. Perfil cualitativo del clima organizacional DIAN Neiva.

A partir de los datos consolidados en la tabla No. 4, se presenta a continuación la gráfica 13 en la cual se evidencian gráficamente los promedios obtenidos por cada una de las dimensiones evaluadas, en la cual se puede observar que los factores mejor calificados acercándose al nivel de percepción excelente son identidad e imagen de la organización y valores, mientras que los factores de reconocimiento, holismo y sinergia, son las dimensiones que recibieron la menor puntuación promedio equivalente a 8,2 respectivamente.



Gráfica 13. Perfil cuantitativo del clima organizacional DIAN Neiva.

Frente al estudio realizado en el mes de mayo del año 2014 y considerando la medición de veintidos de las dimensiones estudiadas en esa ocasión, los resultados obtenidos en esta oportunidad evidencian una importante mejora en la percepción del clima organizacional en la DIAN de Neiva, al pasar de una puntuación promedio de promedios de 8,0 a 8,5 y la ubicación de los factores en los siguientes rangos: (malo en dos), (aceptable en veintiuna) y (bueno en dos), a los siguientes resultados en esta última medición (bueno en diez) y (muy bueno en catorce dimensiones).

5.3 EVALUACIÓN POR DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA

A continuación se presenta cada dimensión evaluada y su resultado de acuerdo a las respuestas obtenidas, se incluye un análisis de las causas identificadas que

impidieron que los factores se manifestaran de forma deseable y las soluciones propuestas por los colaboradores a través del diligenciamiento del cuestionario.

5.3.1 Factor 1. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos, los valores y las políticas de la DIAN, así como las metas y objetivos de la Dirección Seccional?

Tabla 5 – Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	1	3	11	4	30
Proyecto Formal de Empresa	Media		Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa				
Calificación	9,1		10	10	1,26	MUY BUENO				



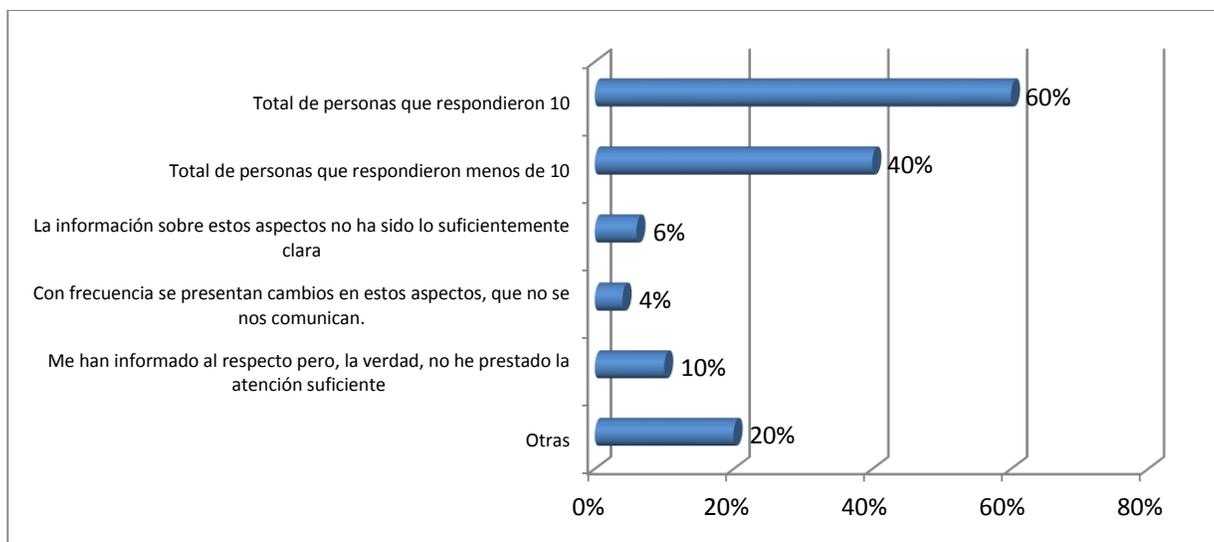
Gráfica 14. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

El 60% de los encuestados percibe excelente el grado de conocimiento que tiene del proyecto institucional, el 22% lo percibe bueno, un 8% lo califica muy bueno, otro 8% de forma aceptable y un 2% como malo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,1, por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,26.

- Causas que no posibilitaron que el factor 1 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 6 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 1

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	30	60%
Total de personas que respondieron menos de 10	20	40%
La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	3	6%
Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	2	4%
Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente	5	10%
Otras causas - Falta de tiempo para este estudio, por la amplia carga laboral no se puede profundizar (2) - Los conozco pero me falta mayor profundidad (4) - No hay con frecuencia retroalimentación al respecto - A nivel general en la DIAN está establecido pero caso particular en Neiva no se dan tan claramente a conocer - Se conocen, pero temas como estrategias y objetivos no los recuerdo mucho - En el mes de Febrero se presentaron algunos cambios que debo interiorizar aún más. Sólo hasta esta semana se están dando a conocer las metas de la Seccional.	10	20%



Gráfica 15. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 1

El 60% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión a partir del conocimiento que tiene de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos, los valores y las políticas de la DIAN, así como las metas y objetivos de la Dirección Seccional. El 40% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente”, seleccionada por el 10% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “los conozco pero me falta mayor profundidad”, la cual fue manifestada por el 8% de los funcionarios dentro de la opción “otras”.

En esta dimensión se observó que cada participante selecciono solo una causa y no obstante sobresalieron las anteriores causas mencionadas, también fueron diligenciadas otras afines que sugieren la necesidad de reforzar en este factor, mediante la divulgación de los elementos de la nueva planeación estratégica y operativa.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 1:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 20 propuestas.

- Implementar charlas sencillas, entendibles a cualquier nivel que inicien con la ubicación de la DIAN en el organigrama del Estado y luego desde la planeación Nacional hasta el plan de la DIAN, para entender la relación, la correspondencia. Profundizar al interior de la entidad desde la dirección hasta cada área, con metas, planes estratégicos, etc.
- Constante socialización y retroalimentación (5)
- Enviar tips o correos reiterando los objetivos y las políticas de la DIAN
- Sensibilización constante sobre cada palabra o frase y no resúmenes y lecturas rápidas.
- Muchas reuniones de jefes se quedan sin socializar y no se reconoce el esfuerzo de cada empleado sin necesidad de ser elogiado por diannet
- Charlas obligatorias
- Hacer mas actividades didácticas de socialización
- Mucho trabajo, los ciudadanos clientes no dan tiempo para esta capacitaciones
- Dedicar un tiempo específico hacia la lectura e interiorización de las modificaciones del proyecto institucional
- Estudio (3)

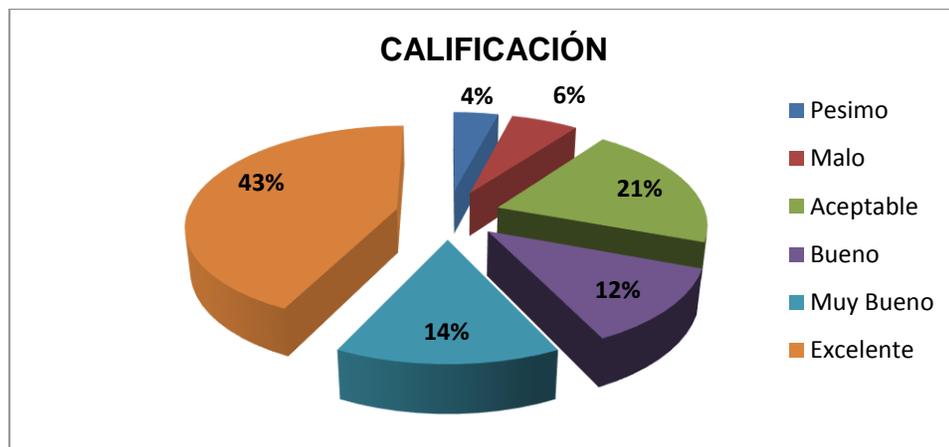
- Mas funcionarios para que se pueda distribuir mejor el trabajo (2)
- Se lleva a cabo en su totalidad
- Mayor comunicación especificando los aspectos que han sufrido cambios.

5.3.2 Factor 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿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 DIAN y los de la Dirección Seccional?

Tabla 7 – Estructura Organizacional

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	1	0	3	5	5	6	6	21
Estructura Organizacional			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,3	9	10	2,11	BUENO			



Gráfica 16. Estructura Organizacional

El 43% de los encuestados percibe excelente la estructura organizacional, el 21% lo percibe aceptable, un 14% lo califica muy bueno, el 12% bueno, un 6% como malo y 4% como pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,3 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 2,11.

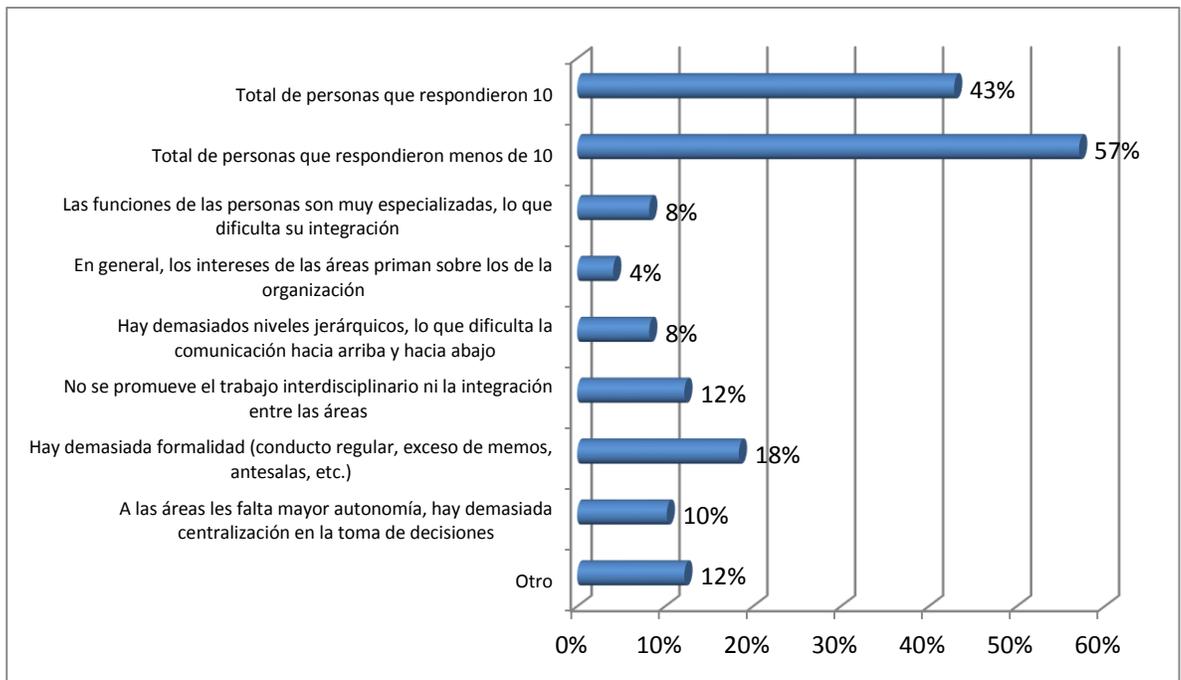
- Causas que no posibilitaron que el factor 2 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 8 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 2

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	21	43%
Total de personas que respondieron menos de 10	28	57%
Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	4	8%
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización	2	4%
Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	4	8%
No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	6	12%
Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	9	18%
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones	5	10%
Otras causas -Los jefes son solo jefes no lideres no son Gerenciales en donde se cuadriculan fácilmente frente a las formalidades las personas que aspiran a dirigir, deben de realizar un curso de liderazgo, trabajo en equipo etc., de por lo menos un año, si la gente no cambia nada cambia. -Menos comités y más libertad para desarrollar ideas -Los procesos son elaborados por personas que no conocen la realidad operativa en la seccional, y en la ejecución de los mismos algunas veces se limitan las áreas a la realización de lo que está en ellos expuesto, por lo que puede correrse el riesgo que el objetivo del proceso no se cumpla en un 100%. - La contratación como temporales no permite que se nos trate con la igualdad que se requiere para realizar el trabajo en grupo.	6	12%

<p>-Demasiadas cargas de trabajo y pocos funcionarios que conlleva a una inequidad laboral</p> <p>- Se observa que no existe la integración de equipo de trabajo que debe existir entre las áreas, desde la misma elaboración de los procedimientos encontramos temas en los cuales se ha "impuesto" ciertas actividades a desarrollar por parte de otra área distinta del área responsable del proceso, sin tener lineamientos claros; desde allí empieza la ruptura de la comunicación y por ende la falta de integración, pues en el día a día se debe cumplir por parte de cada área y esos problemas van quedando allí, sin solución. Por ejemplo: tema devoluciones; no hay claridad en ciertos aspectos que fueron definidos por la Subdirección de Gestión de Recaudación, en los cuales juega un papel importante Fiscalización. Respecto a la agilización de los procesos: se realizan las consultas y estas en muchas oportunidades no tienen respuesta y si la tienen, contestan demasiado tarde, no es claro si el tema no presenta relevancia alguna para el área a la cual se le consulta o si hay demasiado trabajo y no posible contestar o no es posible definir un lineamiento al respecto.</p>		
--	--	--

El 43% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 57% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)”, seleccionada por el 18% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”, la cual fue seleccionada por el 12% de los funcionarios. En la opción “otras” fueron manifestadas por parte del 12% de los colaboradores otras causas pero no se evidencio unidad de criterio.



Gráfica 17. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 2

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 2:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 24 propuestas.

- Desarrollar el trabajo sin tanto protocolo que hace que la labor sea más dispendiosa y el resultado es el mismo.
- Eliminar jerarquías para que las decisiones sean más contundentes y ágiles que es lo que realmente se necesita en un momento determinado.
- Olvidar tanto protocolo y solucionar, menos reuniones
- Un plan encaminado a que la toma de decisiones sean más eficaz
- Cursos intensivo de por lo menos un año para quienes aspiran a dirigir y que no solamente prime la intelectualidad.
- Dar más autonomía a la Direcciones Seccionales (2)
- Que existiera un poco de mas rotación entre las áreas, favorece el conocimiento interdisciplinario (2)
- Los procesos para las Direcciones Seccionales deben ser flexibles en consideración a que no se cuenta con los mismos recursos que en el nivel central, y por ello deben tenerse en cuenta la participación de las personas del área para su elaboración.

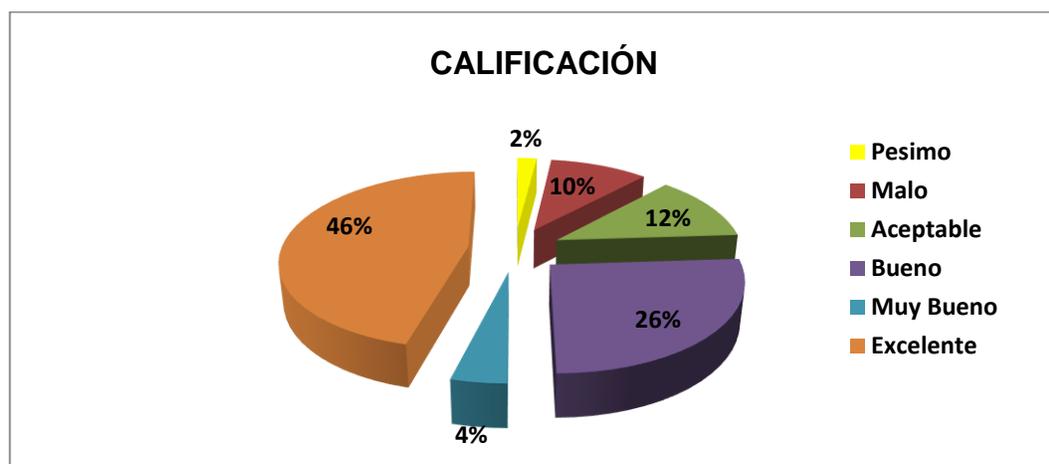
- Que cuando se dé un lineamiento que afecta a dos o varias áreas, estos sean resultado de unidad de criterio y las áreas que van a participar en su ejecución tengan totalmente claro qué se espera obtener y cómo se logrará para que todos participemos hacia un objetivo común. Que ante las dudas presentadas en desarrollo de los procedimientos, se de la importancia del caso a las mismas y no queden en pendientes y por el contrario, se haga lo posible por dar un lineamiento único que permita solucionar los vacíos y seguir con el procedimiento de forma más segura. Cuando se presentan ciertas inquietudes, es muy seguro que esa duda también la deben presentar otras Seccionales, entonces es importante la unificación de criterios; para que todos estemos trabajando bajo unos mismos parámetros y no como le parece a cada uno que es la mejor manera.
- Desde el nivel central exista más coordinación en las actividades a ejecutar
- Que la dirección principal escuche más a las áreas operativas y tengan en cuenta sus necesidades
- Que conforme a la ubicación de las áreas si es inteligencia, apoyo, misional, etc., se empodere de su papel en la organización y lo cumpla. Que todos facilitemos, no que entorpecamos. Si una área técnica requiere algo, debe existir un instrumento para pedir ese "algo" al área competente. No obligar a todos que sepan de todo.
- Más flexibilidad en situaciones donde se puede
- Mayor comunicación entre las áreas para solucionar los problemas
- Promover la integración entre las seccionales y entre las dependencias de la misma Seccional
- Trabajo en equipo
- Depuración de los procesos
- Respeto empezando por establecer claramente las funciones de cada cargo para que con la figura de "y demás funciones que se le asigne" no se sometan a cargas laborales desiguales los empleados
- Centralización en todo
- Ampliar la planta de personal y distribución equitativa de cargas laborales (3)

5.3.3 Factor 3. PARTICIPACIÓN

- ¿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?

Tabla 9 – Participación

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	4	1	3	3	13	2	23
Participación			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar		Calificación cualitativa		
Calificación			8,3	8,5	10	2,03		BUENO		



Gráfica 18 Participación

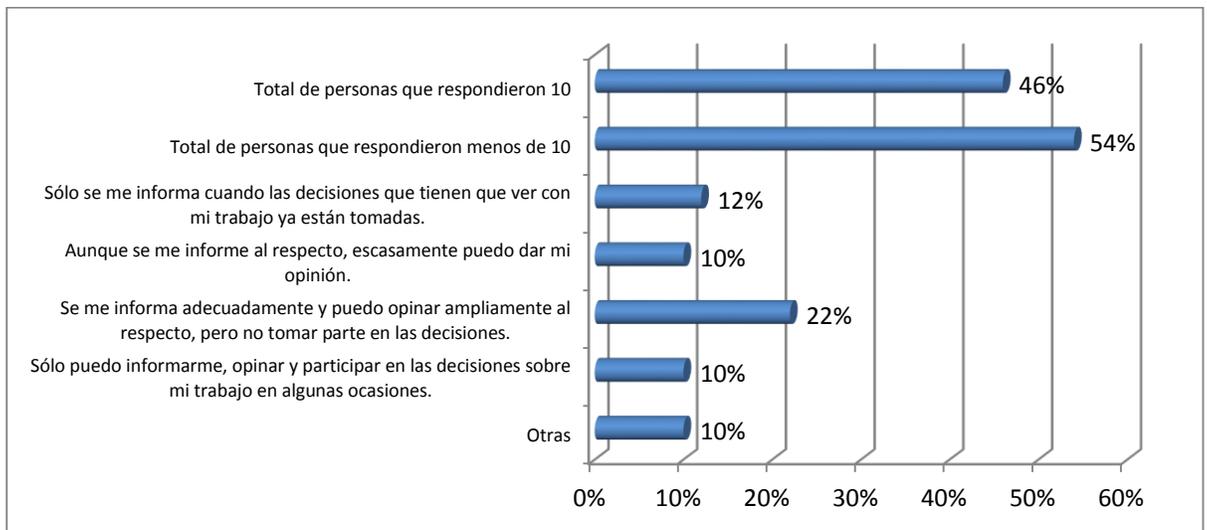
El 46% de los encuestados percibe excelente la participación, el 26% lo percibe bueno, un 12% lo califica aceptable, el 10% malo, un 4% como muy bueno y 2% como pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,3 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 2,03.

- Causas que no posibilitaron que el factor 3 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 10 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 3

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	23	46%
Total de personas que respondieron menos de 10	27	54%
Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	6	12%
Aunque se me informe al respecto,	5	10%

escasamente puedo dar mi opinión		
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	11	22%
Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	5	10%
Otras -Puedo hacer sugerencias pero estoy sujeto a la norma y a mi jefe inmediato. -falta comunicación entre las áreas, por ejemplo en masivos estaba informando algo sobre los beneficios y la mínima y por un contador supe que en cobranzas tenían otra opinión -En algunas cosas la participación es nula -En la información proveniente de la Dirección de Gestión a la que pertenece mi área se presenta demoras y nula participación en las directrices adoptadas -Falta más interacción con los empleados en las regiones.	5	10%



Gráfica 19. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 3

El 46% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 54% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en

las decisiones”, seleccionada por el 22% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”, la cual fue seleccionada por el 12% de los funcionarios. En la opción “otras” fueron manifestadas por parte del 10% de los colaboradores otras causas pero no se evidenció unidad de criterio.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 3:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 22 propuestas.

- Escuchar y se tengan en cuenta las ideas de los funcionarios antes de tomar decisiones (4)
- Formar parte de la discusión del problema
- Promover la participación de los funcionarios en la construcción de toma de decisiones
- Lluvia de ideas sin importar el staff
- Hay decisiones que solo toman los jefes, deberían ser más abiertos a tomas de decisiones grupales
- Reflexionar sobre que incidencia o relación con otras áreas, tienen las actividades que se hacen todos los días y coordinar con las mismas. Si una directriz o política tomada es cambiada por una Subdirección se debe manifestar para coordinar.
- Simplemente si sabemos con conciencia que es trabajo en equipo podremos llegar a ser más integrales.
- Las decisiones se toman conforme lleven al objetivo de la organización
- Plantear el problema ante el grupo que genera el proceso para que la solución sea acordada y no impuesta o que favorezca a cierto funcionario
- Mayor comunicación y fluida (2)
- Establecer un procedimiento que permita la verdadera comunicación al interior de la DIAN; por ejemplo las consultas, solicitudes, etc. deberían tratarse conforme al artículo 23 de la Constitución Política.
- Organización mas plana
- Menos centralismo
- Todo está con lineamientos
- No se requiere solución, ese es el modelo de trabajo
- Porque somos una entidad nacional y las decisiones sobre mi trabajo están dadas en el nivel central.

- Sean más periódicos los comités jurídicos nacionales establecidos e interactuar a través de canales de comunicación
- Esto pasa cuando hay un cambio de puesto de trabajo casi en toda la Dirección Seccional se da, que uno se entera de los cambios cuando ya han tomado la decisión

5.3.4 Factor 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

- ¿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?

Tabla 11 – Instalaciones y Elementos de Trabajo

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	2	3	7	6	31
Instalaciones y Elementos de Trabajo			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,2	10	10	1,3	MUY BUENO			



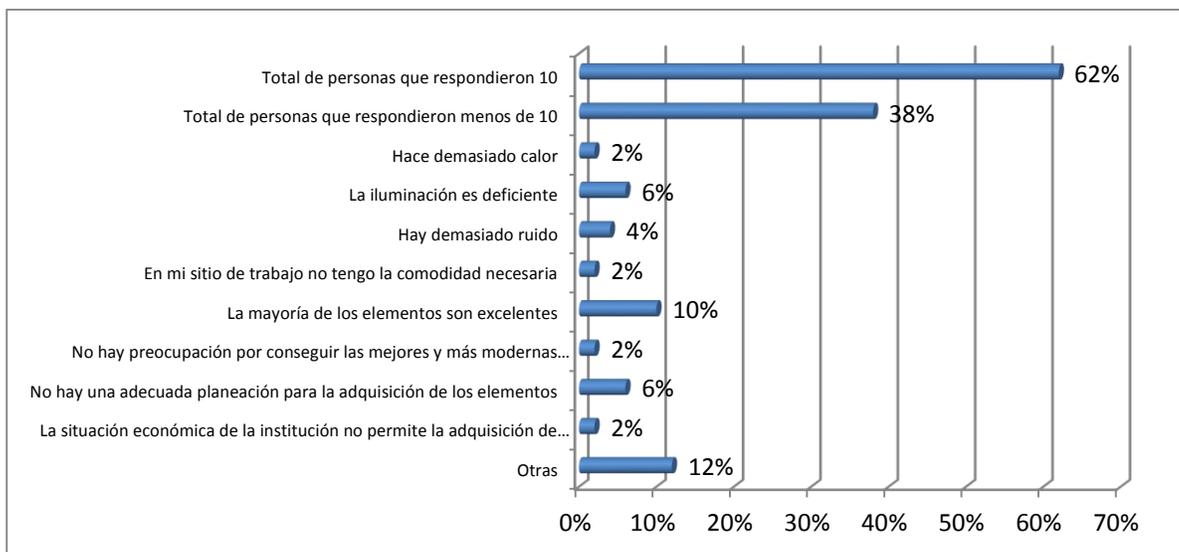
Gráfica 20 Instalaciones y Elementos de trabajo

El 62% de los encuestados percibe excelente las instalaciones y los elementos de trabajo, el 14% lo percibe bueno, un 12% lo califica muy bueno, el 10% aceptable y 2% malo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,2 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,3.

- Causas que no posibilitaron que el factor 4 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 12 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 4

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	31	62%
Total de personas que respondieron menos de 10	19	38%
Hace demasiado calor.	1	2%
La iluminación es deficiente	3	6%
Hay demasiado ruido	2	4%
En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	1	2%
La mayoría de los elementos son excelentes	5	10%
No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos	1	2%
No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	3	6%
La situación económica de la institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos	1	2%
Otras: -Si se han realizado esfuerzos por modernizar las instalaciones, pero los trabajos no se realizan con calidad, quedan a medias. -Hay materiales que se deben comprar con presupuesto propio -Las cortinas son defectuosas y permite el ingreso del sol en las mañanas -Falta de herramientas para poder acceder al estudio de las pruebas aportadas en CD por el contribuyente -En oportunidades se baja mucho la temperatura. -Solo 6 líneas telefónicas en toda la División	6	12%



Gráfica 21. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 4

El 62% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 38% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “la mayoría de los elementos son excelentes”, seleccionada por el 10% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “la iluminación es deficiente” y “no hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos”, las cuales fueron seleccionadas por el 6% de los funcionarios respectivamente. En la opción “otras” fueron manifestadas por parte del 12% de los colaboradores otras causas pero no se evidenció unidad de criterio.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 4:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 17 propuestas.

- Que los arreglos que se contraten sean acordes a las necesidades de la Seccional y se lleven a feliz término "bien hechos"
- Para gerenciar hay que saber planear no asumir jefaturas por caras o diplomas.
- Adquirir una sede moderna acorde con lo que la Entidad representa. (2)
- La ubicación del computador, falta luz
- Reconsiderar el diseño de la iluminación que disminuyó con la última reforma a las oficinas, e igualmente considerar el cambio o la ubicación de algunas

sillas en el auditorio que permitan a personas que sufrimos de la espalda estar más cómodos, sobre todo cuando las capacitaciones son largas.

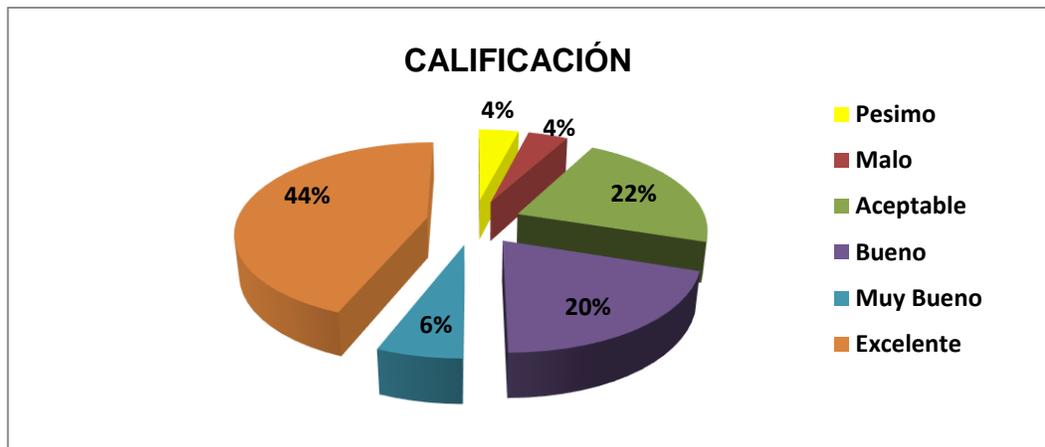
- Definir espacios exclusivos para atención de usuarios y divisiones físicas entre los espacios de trabajo
- Que la entidad suministre material especial de papelería para bienestar
- Como estamos cerca al grupo de cobranzas, se siente mucho ruido con los contribuyentes que llegan a preguntar, y con las reuniones que hacen los jefes del área para dar a conocer la información.
- Cambiar las persianas
- Adquisición de elementos de lectura de CD.
- Todos los elementos deben ser de excelente calidad
- Seguir mejorando los elementos de trabajo como se ha venido haciendo
- Instalaciones adecuadas y mantenimiento preventivo periódico
- Con la persona encargada de servicios generales se están efectuando pruebas para establecer la mejor forma de tener un ambiente menos frío. De todas formas, esta situación se ha ido mejorando cada vez más.
- Cambiar la planta telefónica
- Los elementos son buenos

5.3.5 Factor 5. HOLISMO Y SINERGIA

- ¿ 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, antes que sus intereses personales?

Tabla 13 – Holismo y Sinergia

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	2	0	2	8	3	10	3	22
Holismo y Sinergia			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,2	8,5	10	1,97	BUENO			



Gráfica 22 Holismo y sinergia

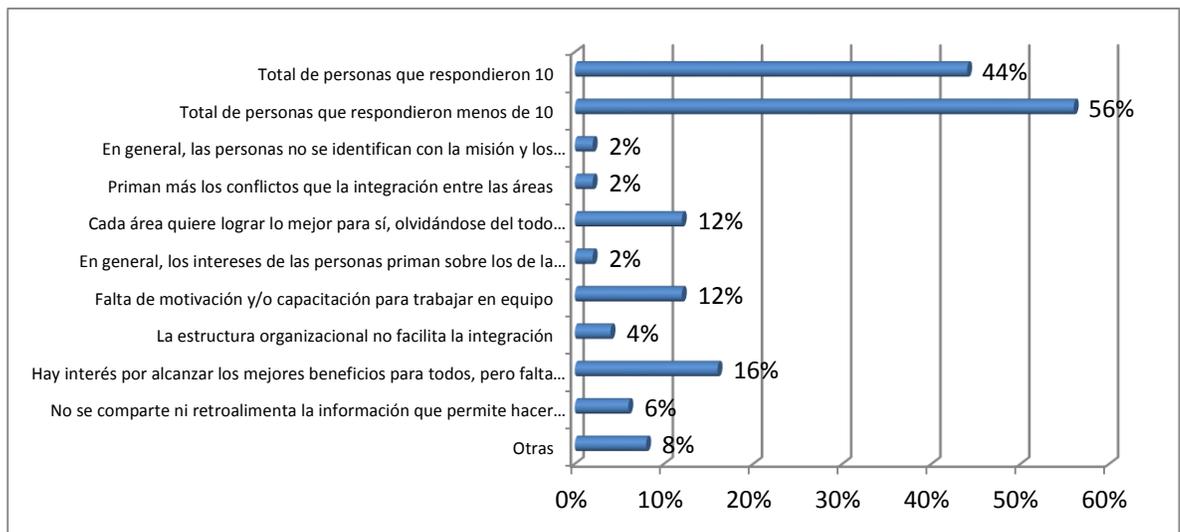
El 44% de los encuestados percibe excelente el holismo y la sinergia, el 22% lo percibe aceptable, un 20% lo califica bueno, el 6% muy bueno, 4% malo y 4% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,2 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 1,97.

- Causas que no posibilitaron que el factor 5 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 14 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 5

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	22	44%
Total de personas que respondieron menos de 10	28	56%
En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.	1	2%
Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	1	2%
Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional	6	12%
En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución	1	2%
Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo	6	12%
La estructura organizacional no facilita la	2	4%

integración		
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	8	16%
No se comparte ni retroalimenta la información que permite hacer mejor el trabajo	3	6%
Otras: - Negativismo de algunos compañeros -Al no existir comunicación efectiva muchos temas que deben replicarse no se conocen por toda la Entidad. - Buscar la integración de conceptos - En alto porcentaje hay sinergia	4	8%



Gráfica 23. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 5

El 44% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 56% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”, seleccionada por el 16% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional” y “falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo”, las cuales fueron seleccionadas por el 12% de los funcionarios respectivamente. En la opción “otras” fueron manifestadas por parte del 8% de los colaboradores otras causas pero no se evidenció unidad de criterio.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 5:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 20 propuestas.

- Decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación Motivación y/o capacitación para trabajar en equipo
- Cambio de personal (2)
- Se presenta precisamente por el desconocimiento de las funciones y/o actividades que desarrollan otras áreas y esto porque no se le permite a los funcionarios rotar por los diferentes puestos de trabajo, eso sí teniendo en cuenta el perfil del rol. Pero la Entidad encasilla a los funcionarios en el desempeño de una sola actividad cuando esa persona tiene las condiciones y conocimientos también para apoyar otras áreas
- Que la gente sea consciente y agradecida
- Realizar actividades educativas y recreativas que busquen la integración de las áreas en pro de lograr objetivos comunes, haciendo nichos integrando varias áreas.
- Más integración entre áreas (2)
- Estudio intensivo con el 100% de los funcionarios para dejar claro misión, visión, planeación, metas, planes estratégicos, cultura tributaria. Al interior de cada área con participación del 100% de los funcionarios estudio y reflexión de sus PR y la conexión con las otras áreas y sacar puntos en común, hacer las sugerencias de mejoramiento que procedan y las consultas de las que no se cumplen o son ilógicas. Reunión general nuevamente para retroalimentación de los procesos y las conexiones entre ellos para que quede claro que si alguien falla, se afecta el proceso. Que entendamos que somos uno solo, un equipo y que todo tiene que ver con todo. Mayor comunicación entre seccionales, con las subdirecciones funcionales.
- Las Direcciones y Subdirecciones deben pronunciarse permanentemente para unificar criterios que surgen en la Seccionales.
- Capacitación
- Motivar la solidaridad entre las partes, trabajar mancomunadamente, retroalimentación que se tome en cuenta para todas las áreas y evitar el egoísmo. (2)
- Si se presenta situaciones de mejora deben ser comentadas y solucionadas con mecanismo que no generen temor o desconfianza, ya que se genera egoísmo y se busca culpabilidad en el primero que se deje.

- Fortalecer el trabajo en equipo y retroalimentar información por parte de todas las áreas involucradas, que permita hacer mejor el trabajo y lograr buenos resultados (3)
- concertación entre áreas y grupos de trabajo
- Mayor motivación de los jefes a sus funcionarios
- Canales adecuados y sin tanta tramitología

5.3.6 Factor 6. LIDERAZGO

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

Tabla 15 – Liderazgo

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	1	0	2	3	6	6	31
Liderazgo			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,0	10	10	1,62	MUY BUENO			



Gráfica 24 Liderazgo

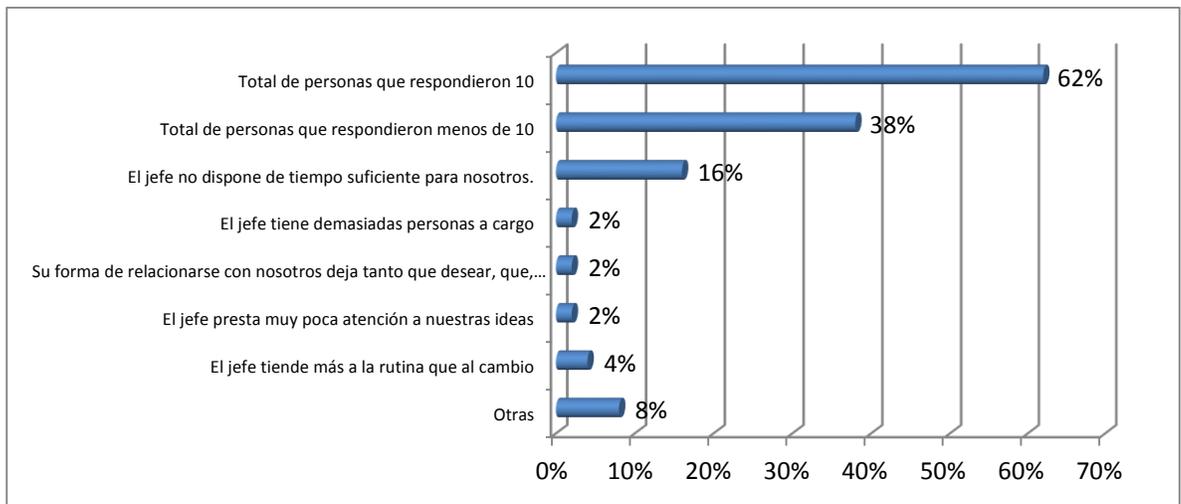
El 62% de los encuestados percibe excelente el liderazgo, el 12% lo percibe muy bueno, otro 12% como bueno, un 10% lo califica aceptable, el 2% malo y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,0 por lo cual su calificación cualitativa MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,62.

- Causas que no posibilitaron que el factor 6 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 16 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 6

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	31	62%
Total de personas que respondieron menos de 10	19	38%
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	8	16%
El jefe tiene demasiadas personas a cargo	1	2%
Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	1	2%
El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	1	2%
El jefe tiende más a la rutina que al cambio	2	4%
Otras: -Exceso de formalismo en los procesos que relega el factor humano -Aunque posee casi todos los aspectos enumerados en el liderazgo, cuando ordena o manda algún asunto de trabajo no se dirige amablemente como lo hace con su Jefe - Descarga la carga laboral en otros - Le falta un poco más de carisma	4	8%

El 62% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 38% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “el jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros”, seleccionada por el 16% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “el jefe tiende más a la rutina que al cambio” seleccionada por el 4% de los colaboradores. En la opción “otras” fueron manifestadas por parte del 8% de los funcionarios otras causas según se detalla en la tabla anterior.



Gráfica 25. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 6

Se observó que 2 personas no seleccionaron la causa por la cual consideran que la dimensión no se manifiesta de forma ideal. Igualmente se presentó bajo nivel de participación en la selección de causas respecto de las otras dimensiones estudiadas.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 6:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 14 propuestas.

- Una formación de líderes seria y muy académica. Cursos de liderazgo y no de jefaturas.
- Un buen líder, no jefe
- Ser líder proactivo
- Rotación de jefes
- Que se adapten al cambio
- Mas receptividad y menos reuniones
- Que se le dé el tratamiento a todas las personas por igual.
- Que no solo el Jefe sea un líder sino motivar algunos líderes ocultos que están en nuestras áreas o promover incentivos al liderazgo transformador.
- Se tenga en cuenta las necesidades tanto laborales y personales.
- Tiene mucha personas y procesos a cargo, factor tiempo (2)
- Generar espacios exclusivos para atender a los funcionarios con total disposición

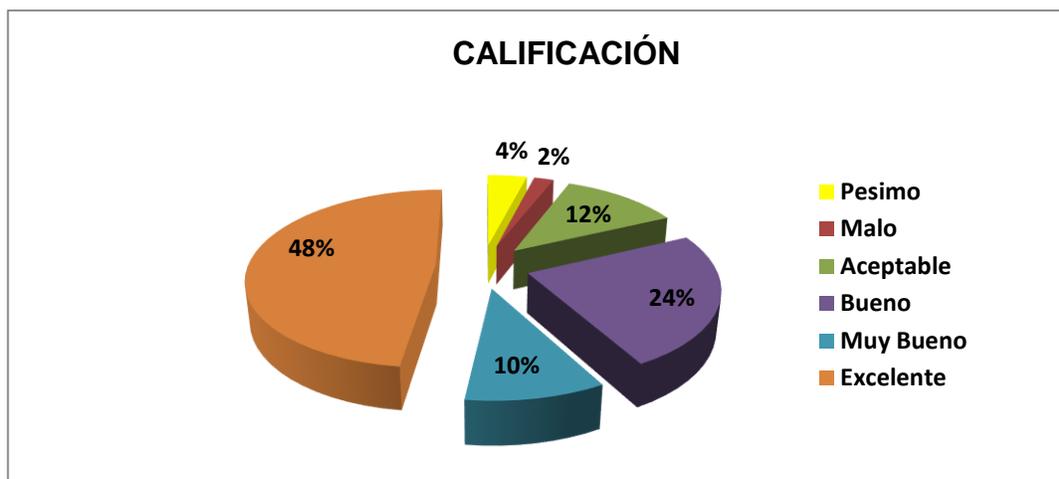
- Lograr hacer amigable la ejecución de los procesos, que cada área se empodere de sus funciones y si es apoyo por ejemplo sea así. Que las secretarías de las áreas, sean realmente ejecutivas, se ocupen de lo administrativo de cada área. Que nos relacionemos con solicitud de servicio y el área que tenga que hacerlo lo haga.
- No se puede solucionar cuando no existe igualdad entre temporalidad y planta
- Se estructure al área como independiente del Despacho

5.3.7 Factor 7. TOMA DE DECISIONES

- ¿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, antes que sus intereses personales?

Tabla 17 – Toma de decisiones

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	1	0	0	1	2	4	12	5	24
Toma de decisiones			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,6	9	10	1,97	BUENO			



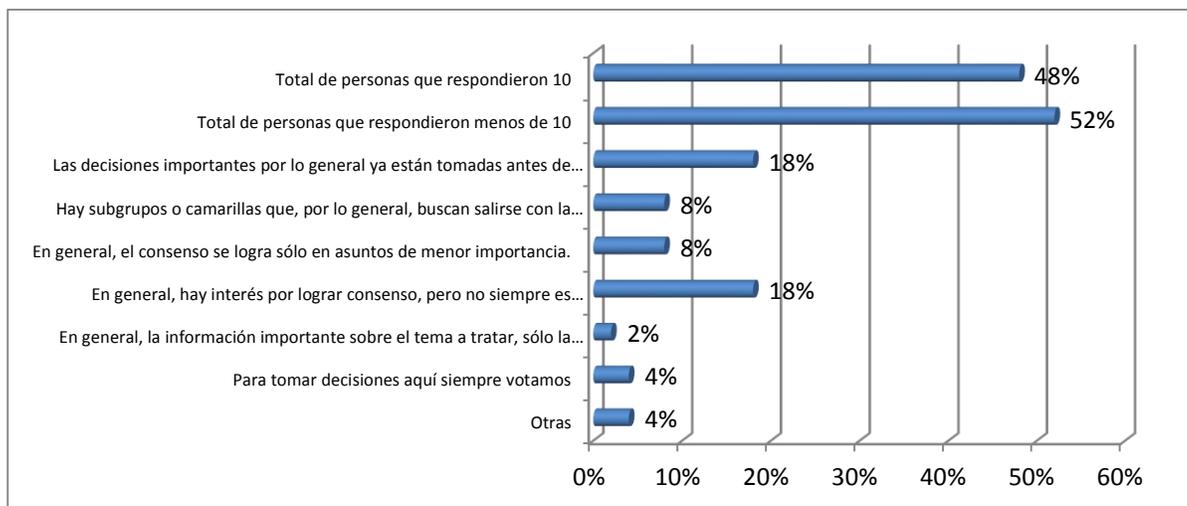
Gráfica 26 Toma de decisiones

El 48% de los encuestados percibe excelente la toma de decisiones, el 24% lo percibe bueno, un 12% lo califica aceptable, el 10% muy bueno, 4% pésimo y 2% malo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,6 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 1,97.

- Causas que no posibilitaron que el factor 7 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 18 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 7

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	24	48%
Total de personas que respondieron menos de 10	26	52%
Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	9	18%
Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	4	8%
En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	4	8%
En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	9	18%
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.	1	2%
Para tomar decisiones aquí siempre votamos	2	4%
Otras: -Participación de todos en la solución de problemas de la entidad -Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos	2	4%



Gráfica 27. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 7

El 48% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 52% calificó con menos de 10 puntos. Las causas más repetitivas fueron “las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones” y “en general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia”, seleccionadas por el 18% de los funcionarios. En segundo lugar el 8% de los funcionarios concordaron en que “hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones” y “en general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia”.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 7:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 15 propuestas.

- Que en las decisiones involucren a los que van a desarrollar el trabajo
- Escuchar a los funcionarios siempre, para conocer la opinión en todos los aspectos
- Que existan reuniones previas que permitan determinar la opinión de la mayoría antes de tomar decisiones
- Concertación en los temas
- Incentivar la participación en la toma de decisiones (2)
- Llegar a consenso definitivo con todos los empleados del área
- Democracia

- Micro ciclos de mando, los jefes deberán realizar su trabajo máximo por dos años para evitar esos "amigos por siempre"
- Cambiar los jefes por buenos Líderes
- El nivel central toma las decisiones, deberían dejar algunas a las seccionales
- Las decisiones vienen tomadas del nivel central, ninguna autonomía de las seccionales
- Buzones por área de sugerencias, que sean analizados mensualmente para ver que propone la gente, que problemas ve y tomarlos en cuenta. Mayor cultura tributaria al interior de la DIAN, el desconocimiento no es solo afuera.
- Se debe empoderar a cada uno de los miembros del equipo para que pueda hacer y para motivarle a participar por el bien común.
- Sentir amor y pertenencia a la entidad

5.3.8 Factor 8. TRABAJO GRATIFICANTE

- ¿Está usted ubicado en la Entidad en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Tabla 19 – Trabajo Gratificante

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	2	0	1	0	0	5	3	5	34
Trabajo Gratificante			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,0	10	10	1,92	MUY BUENO			

El 68% de los encuestados percibe excelente el trabajo gratificante, el 10% lo percibe muy bueno, otro 10% lo califica aceptable, el 6% bueno, 4% pésimo y 2% malo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,0 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,92.



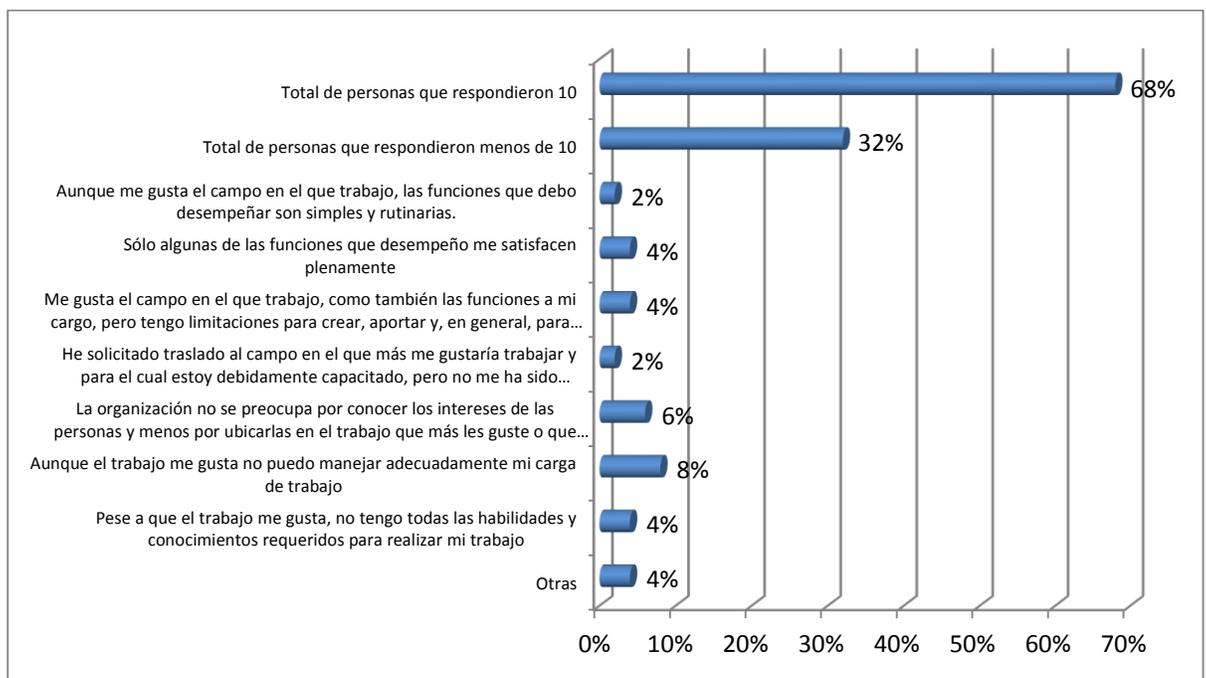
Gráfica 28 Trabajo gratificante

- Causas que no posibilitaron que el factor 8 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 20 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 8

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	34	68%
Total de personas que respondieron menos de 10	16	32%
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	1	2%
Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	2	4%
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.	2	4%
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.	1	2%
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.	3	6%
Aunque el trabajo me gusta no puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo	4	8%

Pese a que el trabajo me gusta, no tengo todas las habilidades y conocimientos requeridos para realizar mi trabajo	2	4%
Otras: - La fiscalización debe ser más masiva. - En algunas ocasiones o para algunas personas si se preocupan por colocarla donde quiera, pero a otros no.	2	4%



Gráfica 29. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 8

El 68% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 32% calificó con menos de 10 puntos. Aunque se observó frecuencia similar en las distintas causas, la de mayor repetición fue “aunque el trabajo me gusta no puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo”, seleccionada por el 8% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “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” la cual fue seleccionada por el 6% de los funcionarios.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 8:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 12 propuestas.

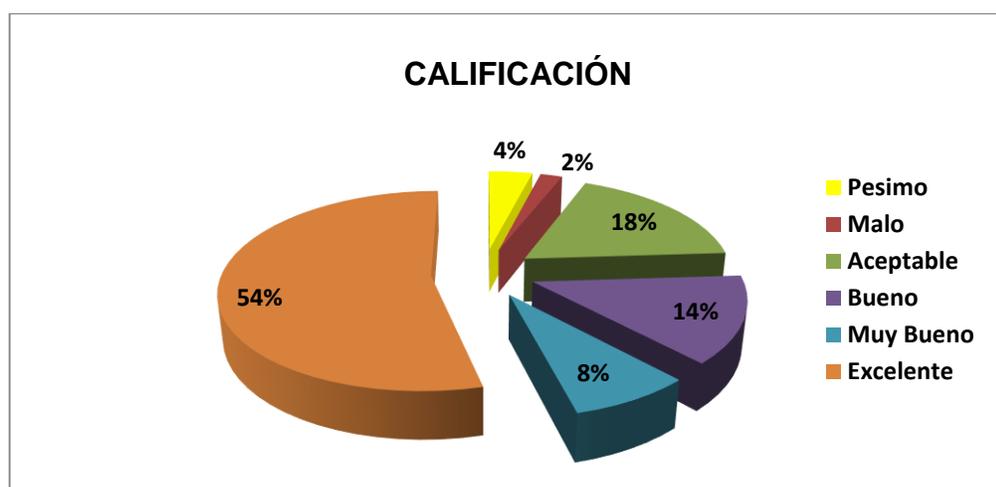
- La organización debería conocer más sus funcionarios. Las personas que se delegan para realizar esta labor (jefes) no son idóneos.
- Que la entidad sea consciente que no se debe etiquetar a un funcionario con un cargo porque su desempeño es excelente, si tiene el perfil para desempeñar otras funciones con igualdad de compromiso hay que darle la oportunidad
- No hay solución por el tipo de contrato no hay movilidad de mi cargo
- Estoy en el grupo de auditoría tributaria I y se me dificulta el manejo contable en las investigaciones entonces lo ideal es que haya más contadores en este grupo.
- Mayor utilización de la información exógena, fiscalización masiva, mas presencia institucional, fiscalización acorde con la realidad regional y nacional, por ejemplo en las grandes investigaciones penales, civiles, de corrupción, etc., coordinada con las demás entidades, fiscalía, procuraduría, contraloría, etc. Concentrarnos en registrar a los que nunca llegan a las bases de datos, los omisos.
- Mirar cual es el perfil de cada persona, pero no el perfil del rol sino en que área se le facilita su labor, así la organización funciona mejor
- Definir con claridad cada función para evitar cargar a las personas en especial cuando se presenta vacaciones o permisos de funcionarios
- Flexibilizar los roles
- Tener mas conocimiento en el área que estoy trabajando
- Que los empleados temporales - PET puedan rotarse en las áreas que quieran trabajar ya que la mayoría de los problemas de clima laboral se dan porque los PET no están a gusto con el trabajo que realizan.
- Justa distribución de las cargas de trabajo
- Menos cargas de trabajo

5.3.9 Factor 9. DESARROLLO PERSONAL

- ¿La Entidad estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 21 – Desarrollo Personal

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	1	0	1	5	4	7	4	27
Desarrollo personal			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,6	10	10	2,03	BUENO			



Gráfica 30 Desarrollo personal

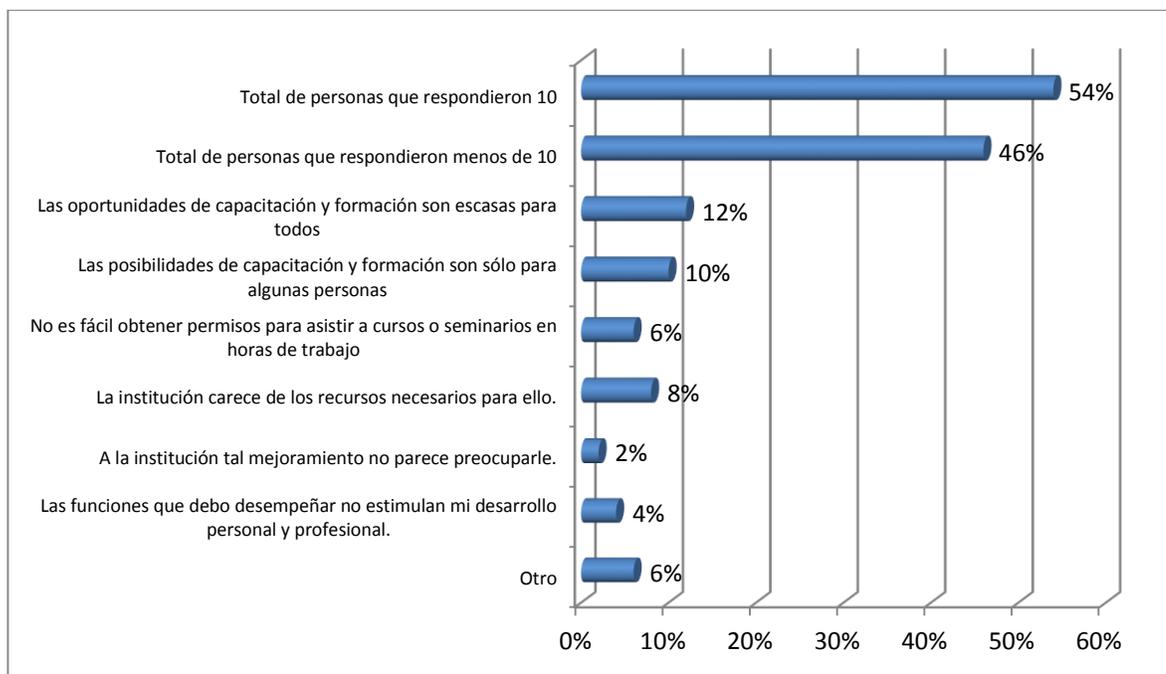
El 54% de los encuestados percibe excelente el desarrollo del personal, el 18% lo percibe aceptable, un 14% lo califica bueno, el 10% muy bueno, 4% pésimo y 2% malo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,6 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 2,03.

- Causas que no posibilitaron que el factor 9 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 22 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 9

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	27	54%
Total de personas que respondieron menos de 10	23	46%
Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos	6	12%

Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	5	10%
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	3	6%
La institución carece de los recursos necesarios para ello.	4	8%
A la institución tal mejoramiento no parece preocuparle.	1	2%
Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	2	4%
Otras: -La alta carga de trabajo imposibilita poder participar de todas las actividades de capacitación (2) -Debe respetarse el tiempo que se designa para estudio	3	6%



Gráfica 31. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 9

El 54% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 46% calificó con menos de 10 puntos. La causa de mayor repetición fue “las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos”, seleccionada por el 12% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas” la cual

fue seleccionada por el 10% de los funcionarios. Las anteriores causas seleccionadas son algo contradictorias dado que en una se reconoce la baja posibilidad de capacitación y formación para todos y en la siguiente causa se considera que si bien existen posibilidades de capacitación y formación, estas son solo para algunas personas. Probablemente la segunda mayor causa puede estar relacionada con la dificultad que tienen algunos funcionarios para asistir a todas las actividades de capacitación por motivo de sus funciones, horario de atención y carga laboral.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 9:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 15 propuestas.

- Se nombre a otro funcionario en el área de archivo.
- Apoyar a los empleados temporales para capacitación y especializaciones
- Al ser tan amplia la carga laboral, no hay tiempo para estimular el conocimiento. La entidad debería equilibrar las cargas de trabajo
- Es importante planear las capacitaciones con la debida anticipación para su participación, además de tener en cuenta las mismas para la asignación de las cargas de trabajo (2)
- Políticas de estímulos educativos más amplias, en este momento si alguna vez recibió un auxilio, por pequeño que sea y hace el tiempo que sea, ya no se puede postular. La forma de ascender en la DIAN es muy limitada, compañeros con mucho estudio siguen en las mismas posiciones.
- Los ciudadanos cliente no lo permiten
- Personal debe conocer las capacidades de sus funcionarios y promoverlos a cargos directivos donde se requiera contar con personal experto y con el conocimiento de su compromiso
- Capacitaciones reales no selectivas
- Se generen estudios en varias jornadas con la posibilidad que todos asistan sin importar la dependencia especialmente las que atienden publico
- En las oportunidades y capacitaciones nos deben tener en cuenta a los PET
- Incentivar las capacitaciones en temas propios del proceso
- Seguir con las capacitaciones virtuales que me parecen muy apropiadas y con temáticas actuales en el desarrollo de nuestro trabajo.
- Tener establecido un proceso de formación y capacitación para los funcionarios y cuando ingrese alguien al área, que sea posible acceder al

mismo. Hay capacitaciones esporádicas, pero no hay procesos de formación continuos.

- Aumentar los cupos de capacitación

5.3.10 Factor 10. RELACIONES INTERPERSONALES

- ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Dirección Seccional son realmente las mejores?

Tabla 23 – Relaciones Interpersonales

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	1	3	3	9	10	5	18
Relaciones interpersonales			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,3	8	10	1,69	BUENO			



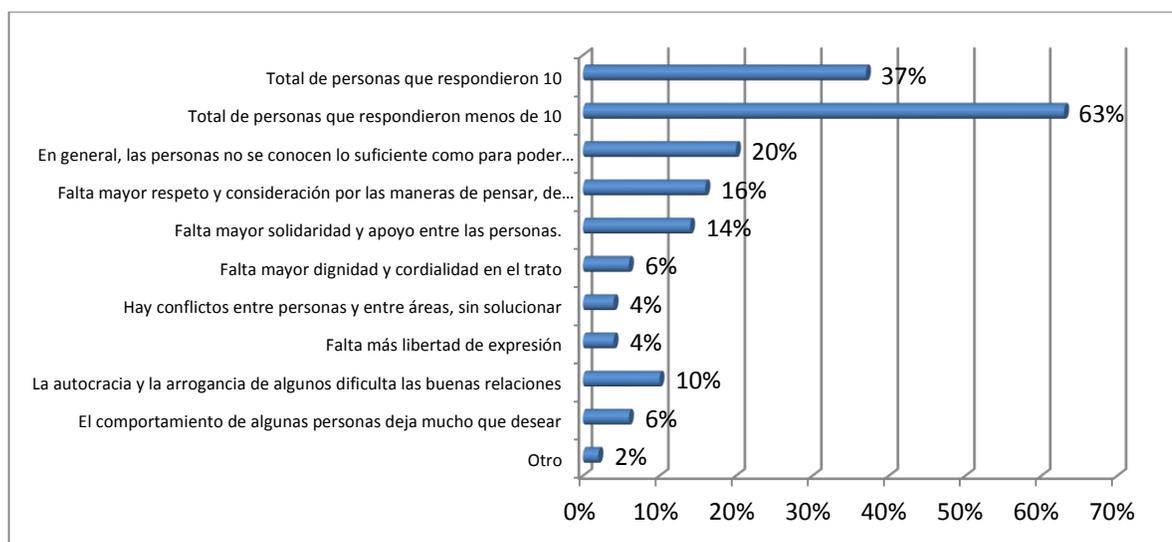
Gráfica 32 Relaciones interpersonales

El 37% de los encuestados percibe excelente las relaciones interpersonales, el 25% lo percibe aceptable, un 20% lo califica bueno, el 10% muy bueno y 8% malo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,3 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 1,69.

- Causas que no posibilitaron que el factor 10 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 24 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 10

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	18	37%
Total de personas que respondieron menos de 10	31	63%
En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	10	20%
Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	8	16%
Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	7	14%
Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	3	6%
Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar	2	4%
Falta más libertad de expresión	2	4%
La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones	5	10%
El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear	3	6%
Otras: - Integración y solución de conflictos	1	2%



Gráfica 33. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 10

El 37% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 63% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse” seleccionada por el 20% de los funcionarios. En segundo lugar el 16% de los funcionarios concordaron en que “falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás”. Las siguientes causas ocuparon el tercer y cuarto lugar, “falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas” y “la autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones”, las cuales fueron seleccionadas por el 14% y 10% de los colaboradores respectivamente.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 10:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 19 propuestas

- Escuchar a las personas sin enmarcarlas o tildarlas por el hecho de decir las cosas.
- Motivación para estar en "familia"
- Generar por parte de la entidad espacios de diálogo para los funcionarios
- El recambio generacional y la vinculación de personal calificado con valores personales que coincidan con los institucionales.
- Definir claramente las funciones para que no se den sobrecarga de trabajo
- Rotación y cambio de personal, los funcionarios se sienten muy seguros perdiendo la motivación y respeto
- Charlas o cursos de sensibilización sobre los comportamientos humanos y como relacionarse con los demás, tolerancia. (3)
- Calidad humana
- Humanizar los procesos, programas continuos de trabajo en equipo, de superación personal, de derechos humanos, de convivencia, de apoyar a las personas en que mejoren su nivel de estudio y formación, más oportunidades para todos por ejemplo en ascensos, etc. apoyo en bienestar, mayor conocimiento de lo que la región ofrece para compartirlo con los funcionarios, extensión a la comunidad, etc.
- Presentación personal de los nuevos funcionarios que ingresan a la Seccional
- Promover solución de conflictos internos así como su conocimiento, aunque existe una política esta no se aplica.
- Desarrollar más actividades que permitan promover la integración, conocerse más y la unión entre compañeros de área e inter áreas. (5)

- Realizar actividades recreativas y culturales que busquen integrar a las personas que trabajan en las diferentes áreas.

5.3.11 Factor 11. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

Tabla 25 – Calidad de servicio al cliente interno

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	1	2	11	12	23
Calidad de servicio al cliente interno			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,1	9	10	1,03	MUY BUENO			



Gráfica 34 Calidad de servicio al cliente interno

El 47% de los encuestados percibe excelente la calidad de servicio al cliente interno, el 25% lo percibe muy bueno, un 22% lo califica bueno y el 6% aceptable. La calificación promedio de esta dimensión es 9,1 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,03 representando la

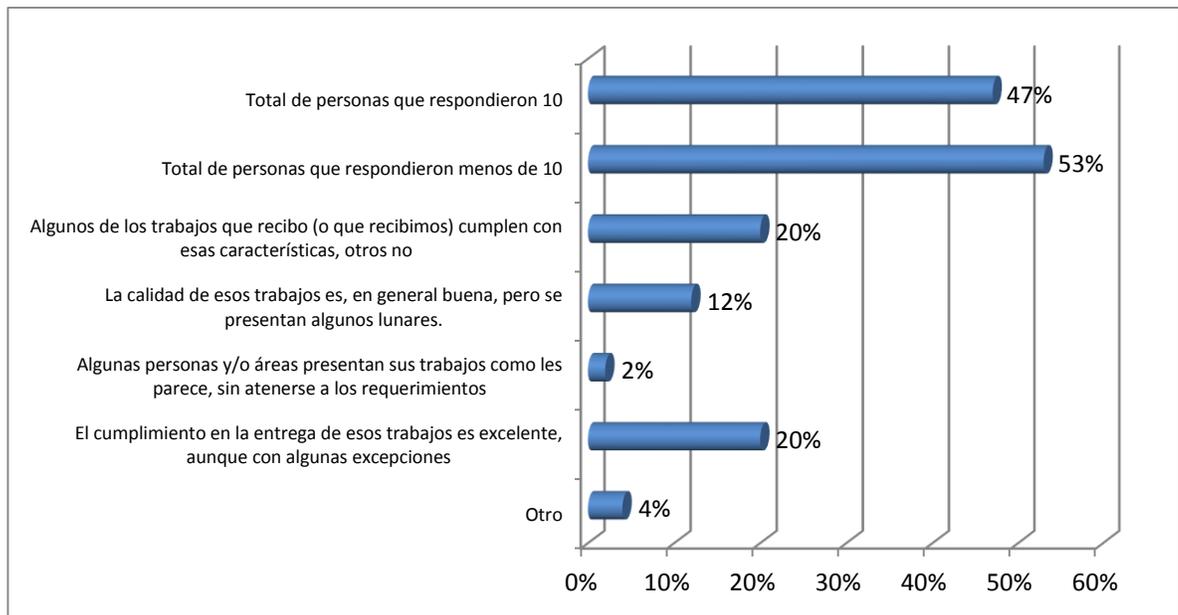
homogeneidad de las distintas percepciones. La desviación estándar obtenida en esta dimensión es la tercera con mejor calificación.

- Causas que no posibilitaron que el factor 11 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 26 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 11

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	23	47%
Total de personas que respondieron menos de 10	26	53%
Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	10	20%
La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	6	12%
Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	1	2%
El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	10	20%
Otras: - Calidad en el servicio -establecer horarios adecuados para la atención integral del cliente interno	2	4%

El 47% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 53% calificó con menos de 10 puntos. Las causas más repetitivas fueron “algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no” y “el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones”, seleccionadas por el 20% de los funcionarios. En segundo lugar el 12% de los funcionarios concordaron en que “la calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares”.



Gráfica 35. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 11

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 11:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 17 propuestas.

- Concientizarnos que todas los trabajos son igual de importantes y necesarios.
- Se debe pensar en conjunto en todas las áreas que el trabajo del uno afecta los términos de la otra área si no se entrega con suficiente antelación
- Mejora continua, más libertad para proponer
- Cambio de personal
- Tener claridad respecto a las funciones e importancia de ellas en las otras áreas
- Es importante la interacción de las áreas para que se realicen labores acorde con la necesidad de las mismas, y no solamente limitarnos a lo que diga el procedimiento.
- Haya unidad de criterio en la entrega de trabajo
- Concientizar a los funcionarios de una permanente mejora continúa en nuestras labores que permita ir corrigiendo inconsistencias que se presentan y obtener resultados cada vez mejores en busca de la excelencia en nuestro desempeño.

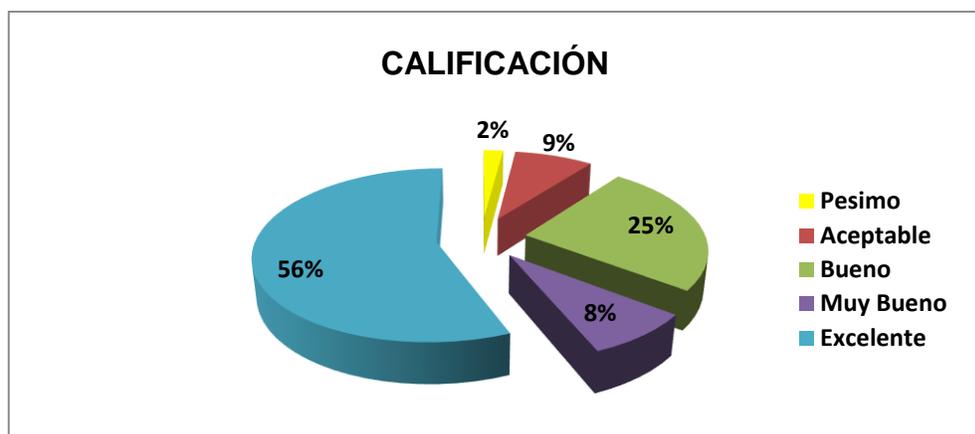
- Tener más cuidado en la presentación de los informes
- Fortalecer el autocontrol
- Calidad en el trabajo encomendado
- Empoderamientos de los PR.
- Capacitación
- Ubicar a las personas en las áreas donde mejor se desenvuelvan de acuerdo con sus destrezas, sin miramiento del tipo de vinculación.
- Se realiza el control temerario y no un control de ayuda
- Falta compromiso en el servicio
- El trabajo de solicitudes de devolución en interproceso entre la División de Recaudo y Fiscalización presenta muchas falencias y no es claro el procedimiento, cada uno quiere hacer lo suyo o chutarle la pelota al otro para que lo haga. Hace falta un análisis para mejorar este proceso.

5.3.12 Factor 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

- ¿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?

Tabla 27 – Solución de Conflictos de Intereses

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	0	0	1	3	12	4	27
Solución de conflictos de intereses			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,0	10	10	1,43	MUY BUENO			



Gráfica 36 Solución de conflictos de intereses

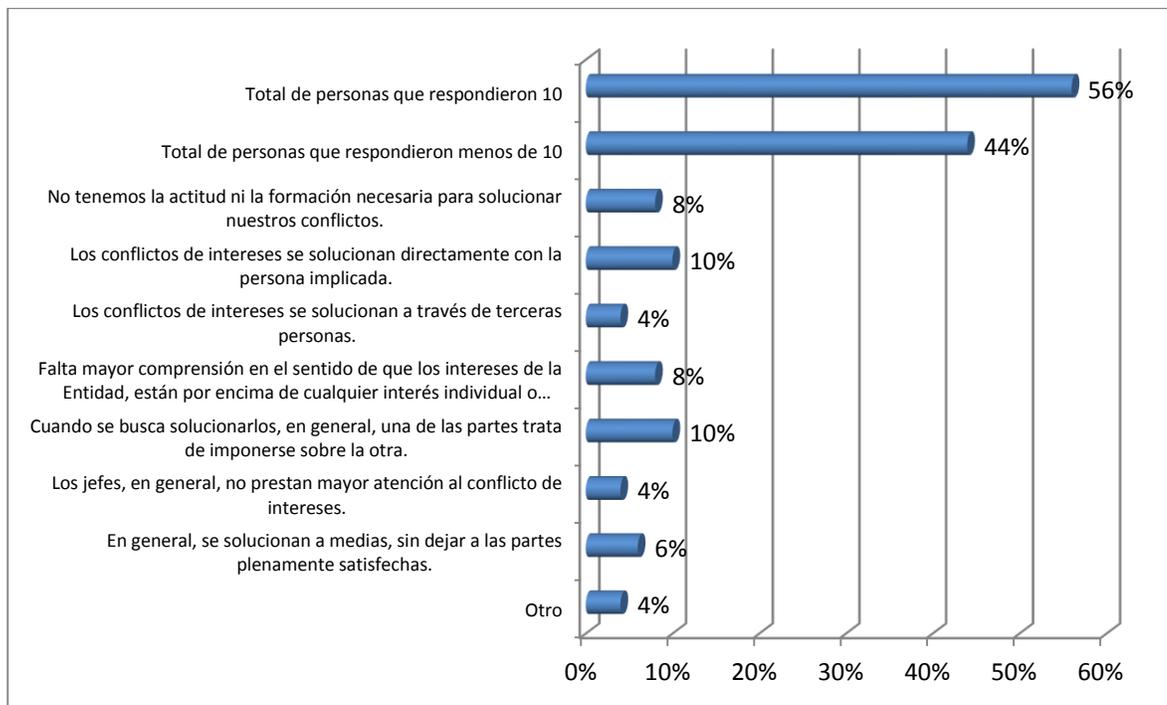
El 56% de los encuestados percibe excelente la solución de conflictos de intereses, el 25% lo percibe bueno, un 9% lo califica aceptable, el 8% muy bueno y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,0 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,43.

- Causas que no posibilitaron que el factor 12 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 28 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 12

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	27	56%
Total de personas que respondieron menos de 10	21	44%
No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	4	8%
Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	5	10%
Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	2	4%
Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Entidad, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	4	8%
Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	5	10%
Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	2	4%

En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	3	6%
Otras: - Tolerancia, no hacer los problemas pequeños en grandes - Importante fortalecer el verificar que las partes queden plenamente satisfechas.	2	4%



Gráfica 37. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 12

El 56% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 44% calificó con menos de 10 puntos. Las causas más repetitivas fueron “los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada” y “cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra”, seleccionadas por el 10% de los funcionarios. En segundo lugar el 8% de los funcionarios concordaron en que “no tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos” y “falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Entidad, están por encima de cualquier interés individual o sectorial”.

La tercera mayor causa seleccionada por el 6% de los colaboradores se refiere a “en general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas”.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 12:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 9 propuestas.

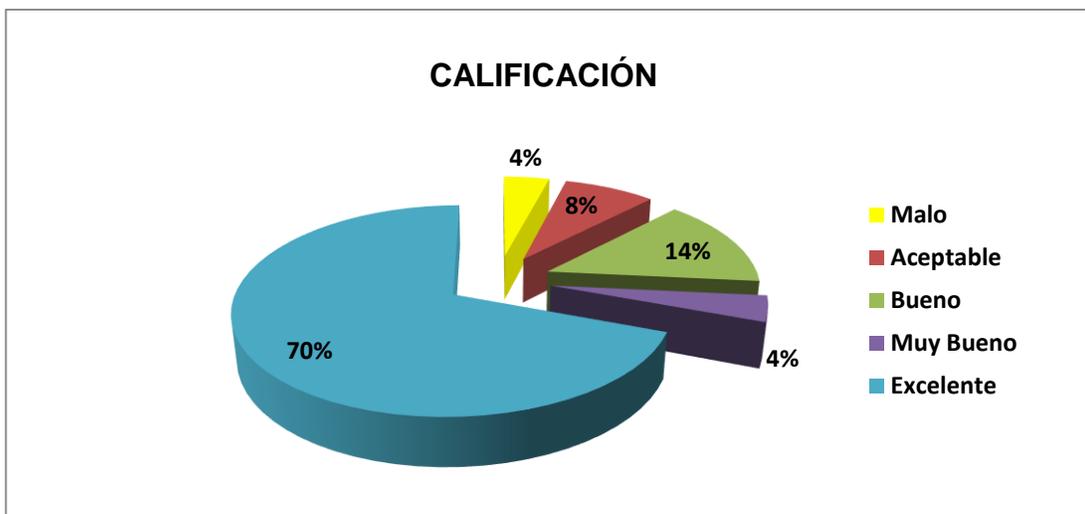
- Tratar de buscar soluciones en lo posible sin señalar un culpable
- Los jefes y en general no sabemos sobre conflicto de intereses.
- Concientizar a las personas que aquí es una organización, no la casa
- Promover la mayor tolerancia entre los compañeros de trabajo que contribuya a una convivencia más feliz.
- Enseñar a los funcionarios a querer su trabajo a querer y proteger lo público
- No presionar y buscar la solidaridad para con quien cometió el error, en muchas ocasiones se generan errores que no deben trascender pero se busca imponer y sobresalir y no solucionar
- Hace falta mayor conocimiento en que es conflicto de intereses y qué es solución de conflictos internos y externos.
- Es importante fortalecer el tema de solución de conflictos a nivel general, porque ello permitirá una mejor disposición por parte de todos.
- capacitación sobre el tema

5.3.13 Factor 13. LIBERTAD DE EXPRESION

- ¿Tiene usted en la Entidad amplias posibilidades de expresarse libremente?

Tabla 29 – Libertad de Expresión

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	1	1	1	3	7	2	34
Libertad de expresión			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,2	10	10	1,45	MUY BUENO			



Gráfica 38 Libertad de expresión

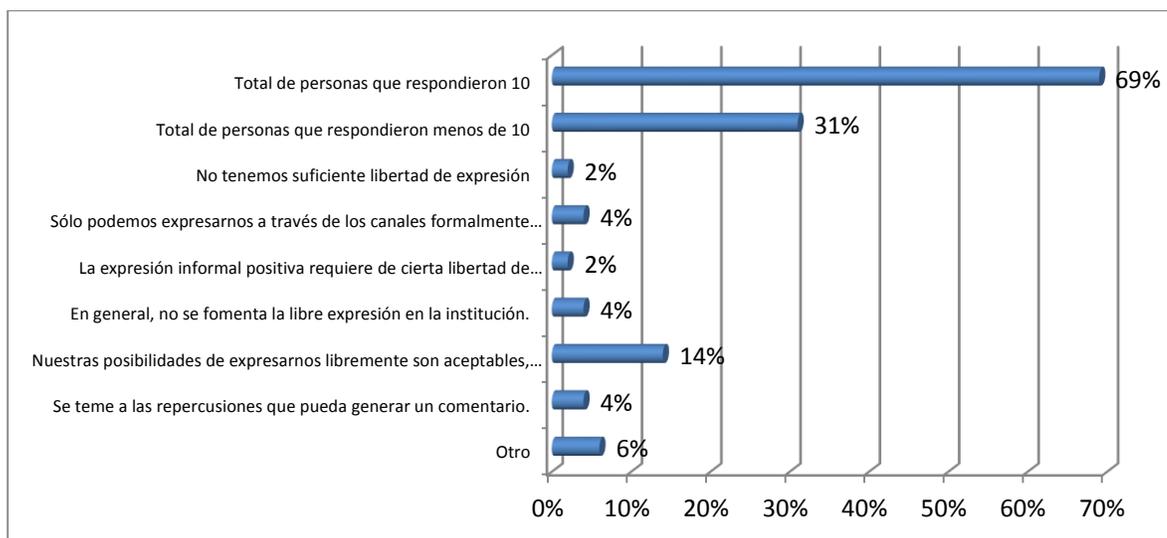
El 70% de los encuestados percibe excelente la libertad de expresión, el 14% lo percibe bueno, un 8% lo califica aceptable, el 4% muy bueno y otro 4% como malo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,2 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,45.

- Causas que no posibilitaron que el factor 13 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 30 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 13

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	34	69%
Total de personas que respondieron menos de 10	15	31%
No tenemos suficiente libertad de expresión	1	2%
Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	2	4%
La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	1	2%
En general, no se fomenta la libre expresión en la institución.	2	4%
Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	7	14%

Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	2	4%
Otras: -Tener en cuenta las opiniones de los funcionarios - Se puede expresar pero si ya todo se ha decidido -En oportunidades se observa un lenguaje radical en las respuestas a las observaciones	3	6%



Gráfica 39. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 13

El 69% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 31% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores”, seleccionada por el 14% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “otras”, las cuales fueron manifestadas por el 6% de los funcionarios y las respuestas expresadas se detallan en la tabla anterior.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 13:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 9 propuestas.

- Cambiar esas dirigencias fascistas y temerarias.

- Dar libertad para tomar decisiones
- Crear espacios exclusivos de dialogo con los funcionarios subalternos
- Que nos formen en trabajo en equipo, que distingamos que lo laboral no es personal, que seamos conscientes de la mejora continua, que tengamos objetivos comunes, que desarmemos nuestro corazón
- No tomar en cuenta solo la voz de uno si no de todos
- Fomentar la libertad de expresión ya que ayuda a mejorar las relaciones personales y el cumplimiento de los objetivos de la entidad
- Distribución adecuada de cargas de trabajo entre otros funcionarios, reglamentada por horarios
- Fortalecer una mejor disposición para solucionar las observaciones presentadas.
- Fomentar la libre expresión como medio para mejorar el desempeño

5.3.14 Factor 14. RECONOCIMIENTO

- ¿A las personas que se distinguen en la Entidad y Dirección Seccional, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Tabla 31 – Reconocimiento

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	0	1	1	8	7	7	5	20
Reconocimiento			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,2	8,5	10	2	BUENO			

El 40% de los encuestados percibe excelente el reconocimiento, el 30% lo percibe aceptable, un 14% lo califica bueno, el 10% muy bueno, 4% malo y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,2 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 2.

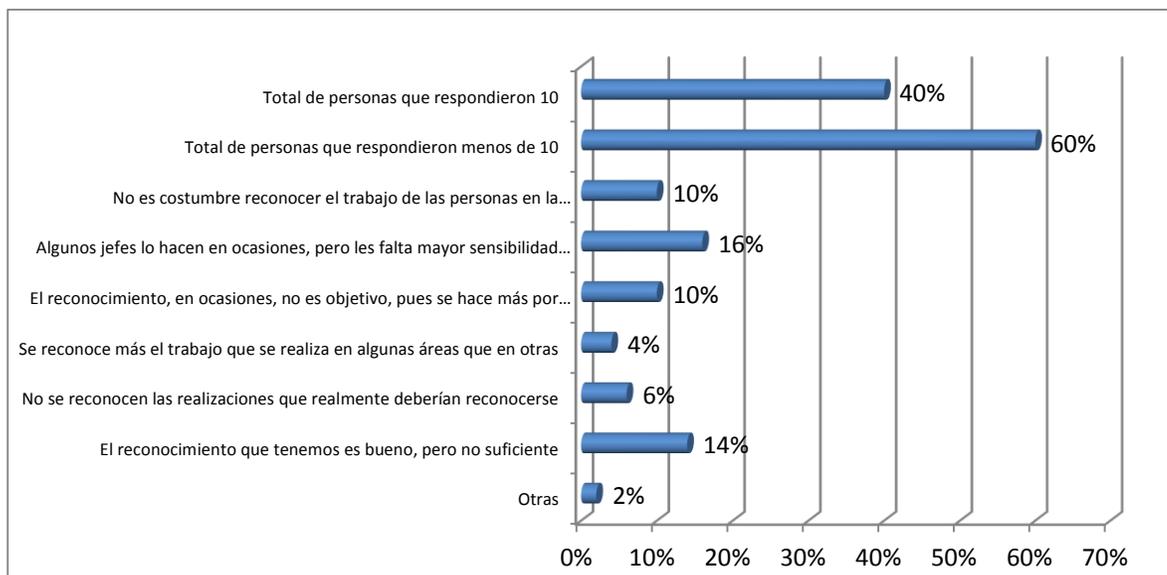


Gráfica 40 Reconocimiento

- Causas que no posibilitaron que el factor 14 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 32 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 14

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	20	40%
Total de personas que respondieron menos de 10	30	60%
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.	5	10%
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto	8	16%
El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	5	10%
Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras	2	4%
No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse	3	6%
El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente	7	14%
Otras: -Reconocimiento al funcionario proactivo	1	2%



Gráfica 41. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 14

El 40% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 60% calificó con menos de 10 puntos. La causa de mayor repetición fue “algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto”, seleccionada por el 16% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “el reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente” la cual fue seleccionada por el 14% de los funcionarios.

En un tercer lugar el 10% de los funcionarios concordaron en que “no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización” y “el reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos”.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 14:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 12 propuestas.

- Realizar talleres de reconocimiento
- Fomentar premios
- Exaltar siempre todas esas buenas partes de los funcionarios en todos los aspectos a saber: intelectual, cultural, personal (2)
- Concertaciones claras, tangibles, reconocer el plus, los aportes, las sugerencias, como elemento de motivación a que todos lo hagan, que se

diferencie entre quien hace lo que le toca y quien aporta más en las calificaciones.

- Promover políticas de incentivos a los funcionarios que se destacan por su trabajo o su contribución a lograr los objetivos de la entidad.
- Que los encargos se los den a los que conocen y dan más del 100% de sus capacidades; no podemos seguir creando conflictos con los encargos
- Cambiar el enfoque para evitar crear problemas y rivalidad entre áreas
- Existen algunos reconocimientos, considero que se debe implementar campañas de concientización sobre la importancia de la objetividad cuando se seleccionan a las personas objeto de un reconocimiento, para que no se produzcan efectos contrarios a lo que se persigue.
- No mirar la amistad sino la forma de trabajar de la persona y sus cualidades y su liderazgo (2)
- Programas de reconocimiento del trabajador, se respeten las decisiones por votación democracia

5.3.15 Factor 15. SALARIO

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

Tabla 33 – Salario

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	1	3	2	1	11	8	23
Salario			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			8,7	9	10	1,62	BUENO			

El 47% de los encuestados percibe excelente el salario, el 23% lo percibe bueno, un 16% lo califica muy bueno, el 8% malo y el 6% aceptable. La calificación promedio de esta dimensión es 8,7 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 1,62.



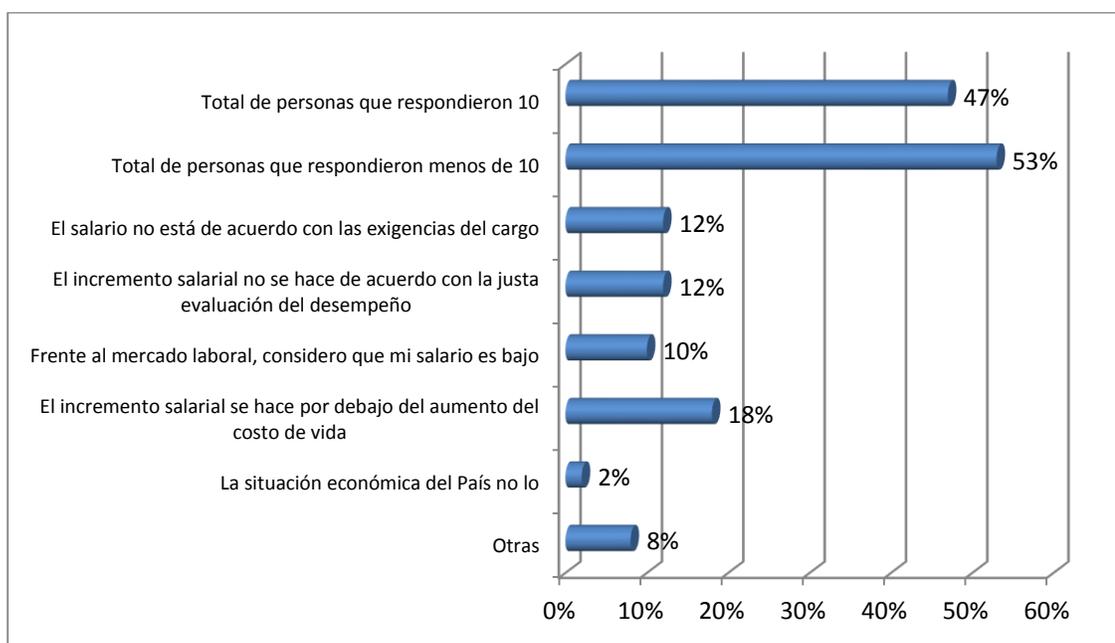
Gráfica 42 Salario

- Causas que no posibilitaron que el factor 15 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 34 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 15

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	23	47%
Total de personas que respondieron menos de 10	26	53%
El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	6	12%
El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	6	12%
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	5	10%
El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	9	18%
La situación económica del País no lo permite	1	2%
Otras: -Las responsabilidades no corresponde al salario recibido. -Soy profesional con título de contador público y especialista en Revisoría Fiscal título que recibí hace 13 años y hasta el momento no he ascendido, deberían nivelar y ascender al funcionario de acuerdo a los estudios que haya realizado y la antigüedad; promoviendo	4	8%

<p>ascensos automáticamente de acuerdo al nivel de estudios y antigüedad</p> <p>-Los temporales no tenemos la posibilidad de tener créditos a largo plazo lo cual no genera poder invertir en nuestros proyectos personales</p> <p>-Aunque el salario es acorde a las exigencias del cargo, el incremento se hace por debajo del aumento del costo de vida.</p>		
---	--	--



Gráfica 43. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 15

El 47% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 53% calificó con menos de 10 puntos. Las causa más repetitiva fue “el incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida” seleccionada por el 18% de los funcionarios. En segundo lugar el 12% de los funcionarios concordaron en que “el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo” y “el incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño”.

A su vez se observa que el 8% de los colaboradores diligencio la opción otras y una de las respuestas manifestadas se relaciona con la causa que presento mayor

repetición “aunque el salario es acorde a las exigencias del cargo, el incremento se hace por debajo del aumento del costo de vida” y otra de las causas manifestadas fue “las responsabilidades no corresponde al salario recibido”, la cual se asocia a la segunda causa con mayor frecuencia.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 15:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 12 propuestas

- Que el empleador ante los funcionarios competentes del presupuesto general de la nación, den a conocer la dimensión real de las funciones que en esta entidad se desempeñan y la relación directa entre un funcionario que se sienta bien remunerado con las finanzas públicas
- Una reestructuración en la entidad que realmente reconozca las exigencias del cargo.
- Propender por ajustar el salario de acuerdo a su trabajo y a la capacidad de la persona
- Nivelación salarial
- Existen personas insatisfechas que desarrollan empleos que no les corresponden y su remuneración no es la que corresponde al empleo desarrollado.
- Para los encargos deben de tener en cuenta el trabajo que realiza el funcionario y no su rol.
- Para aumento salarial debe tenerse en cuenta el trabajo que el funcionario hace y no su rol.
- Promover ascensos automáticamente, teniendo en cuenta la antigüedad conjunto al nivel de estudio del funcionario.
- Mayor salario
- Acuerdos bancarios con igualdad y sin restricción de tiempo y si como temporal ya no se labora en la entidad, es la entidad financiera que presta quien impone los requisitos y no la DIAN
- Propender porque no se vea progresivamente afectado el incremento del salario, frente al costo de vida.
- Revisar el tema de prima de antigüedad y de prima técnica

5.3.16 Factor 16. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

Tabla 35 – Evaluación de desempeño

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	0	0	1	2	5	7	6	28
Evaluación de desempeño		Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa				
Calificación		8,9	10	10	1,76	BUENO				



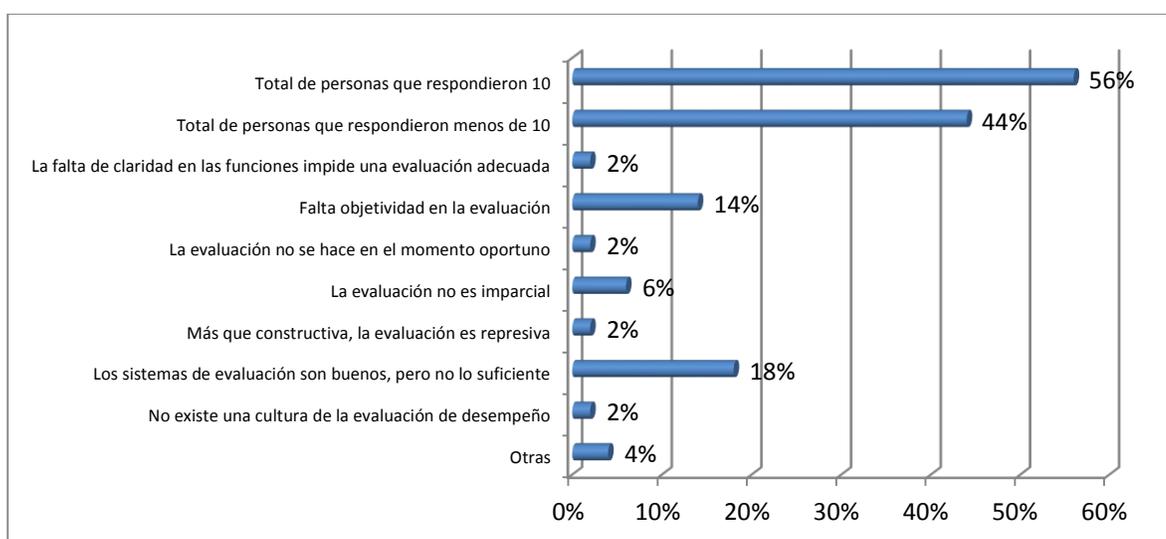
Gráfica 44 Evaluación del desempeño

El 56% de los encuestados percibe excelente la evaluación del desempeño, el 14% lo percibe bueno, otro 14% lo califica aceptable, el 12% muy bueno, 2% malo y otro 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,9 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 1,76.

- Causas que no posibilitaron que el factor 16 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 36 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 16

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	28	56%
Total de personas que respondieron menos de 10	22	44%
La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	1	2%
Falta objetividad en la evaluación	7	14%
La evaluación no se hace en el momento oportuno	1	2%
La evaluación no es imparcial	3	6%
Más que constructiva, la evaluación es represiva	1	2%
Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	9	18%
No existe una cultura de la evaluación de desempeño	1	2%
Otras: -Se realizan sobre el tiempo y hace falta seguimiento. - Es muy subjetiva	2	4%



Gráfica 45. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 16

El 56% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 44% calificó con menos de 10 puntos. La causa de mayor repetición fue “los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente”, seleccionada por el 18% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “falta objetividad en la evaluación” la cual fue seleccionada por el 14% de los funcionarios.

La tercera causa seleccionada por el 6% de los colaboradores es “la evaluación no es imparcial”, la cual se relaciona directamente con la segunda causa más seleccionada.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 16:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 10 propuestas

- Debería haber una cultura de la evaluación del desempeño los indicadores son fríos y rígidos.
- Falta en la evaluación del desempeño valorar el porqué al 100% no se pudo cumplir con los objetivos, ej: falta de personal, el hecho de situaciones administrativas como ausencia de otros compañeros que hacen que el funcionario desempeñe dos cargos o más.
- Tener en cuenta las cargas asignadas y el buen desarrollo de estas, para establecer si efectivamente se desarrollo con diligencia
- Revisar la metodología implementada para realizar la evaluación y proponer cambios que permitan su realización más justa, objetiva e imparcial.
- Que la calificación sea un elemento motivador, que se tenga un estándar de funcionario y se confronte con él, para que no haya subjetividad en la evaluación o se actué por sentimientos.
- Que los compromisos de cada área ya vengán establecidos por las respectivas Subdirecciones o Direcciones y de esa manera se evalúa igual a todos los funcionarios a nivel nacional.
- Instruir a los jefes en calificar teniendo en cuenta el contexto y no solo casos puntuales o puntos de vistas dados por solo alguna persona
- Que se brinden espacios de autoevaluación ya que muchos no están satisfechos con la calificación del jefe.
- Que el sistema de evaluación del desempeño sirva para identificar las debilidades en las competencias y que a la vez alimente el PIC para que las

capacitaciones que se programen permitan fortalecer las competencias que deben mejorarse.

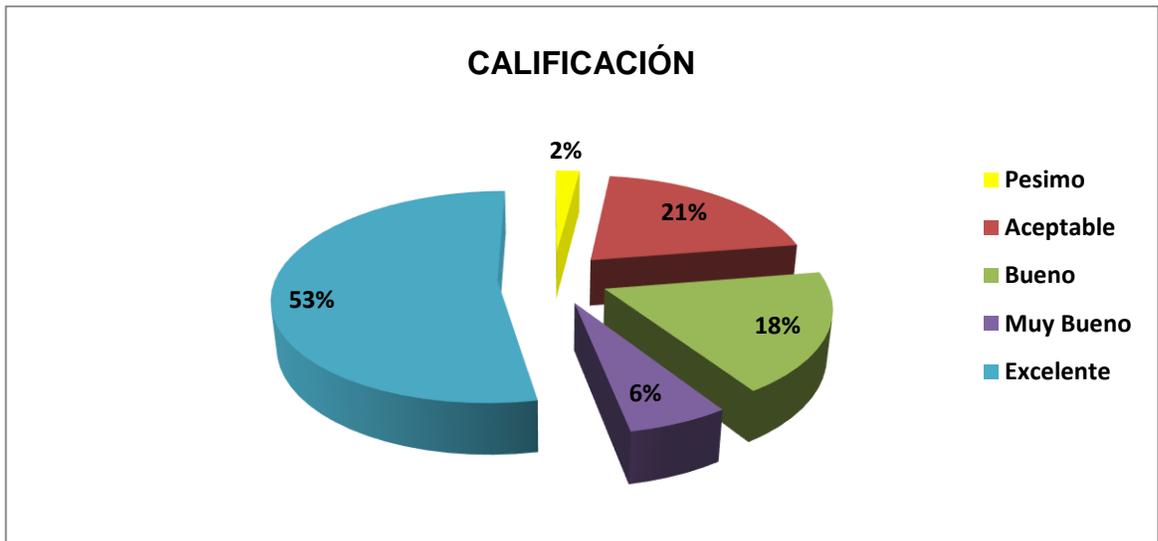
- Revisar factores de medición, que sean cuantificables.

5.3.17 Factor 17. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

- ¿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?

Tabla 37 – Comunicación y retroalimentación

		Nivel de manifestación										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		0	0	0	1	0	0	3	7	9	3	26
Comunicación y retroalimentación		Media		Mediana		Moda		Desviación estándar		Calificación cualitativa		
Calificación		8,8		10		10		1,6		BUENO		



Gráfica 46 Comunicación y retroalimentación

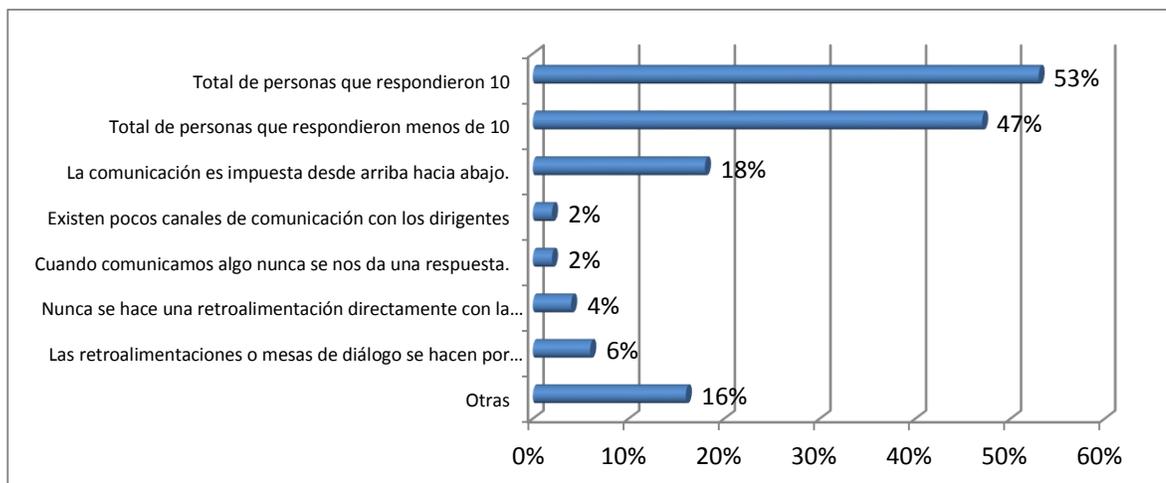
El 53% de los encuestados percibe excelente la comunicación y retroalimentación, el 21% lo percibe aceptable, un 18% lo califica bueno, el 6%

muy bueno y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 8,8 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO y la desviación estándar es de 1,6.

- Causas que no posibilitaron que el factor 17 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 38 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 17

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	26	53%
Total de personas que respondieron menos de 10	23	47%
La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	9	18%
Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes	1	2%
Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	1	2%
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	2	4%
Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.	3	6%
Otras: -Depende del problema, así mismo es la circunstancia que no permite solución - Falta comunicación -Participación en el diseño de las estrategias de comunicación -Darse cuenta que algún acontecimiento le va afectar laboralmente sin ser claro o que por alguna omisión no se le informe su infracción a tiempo para ser corregida. -Alguna comunicación viene dirigida desde niveles altos y solamente es informar, por consiguiente no se obtienen respuestas oportunas y adecuadas. -No se brindan espacios de comunicación y retroalimentación adecuados -Es importante fortalecer la retroalimentación -No hay concertación región-nivel central	8	16%



Gráfica 47. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 17

El 53% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 47% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo”, seleccionada por el 18% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa otras, las cuales fueron manifestadas por el 16% de los funcionarios sin evidenciar unidad de criterio.

También se resalta la tercera causa de mayor frecuencia seleccionada por el 6% de los colaboradores que se refiere a “las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados”.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 17:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 12 propuestas

- Generar canales de comunicaciones, buzón de sugerencias internos.
- Fomentar y facilitar los canales de comunicación
- Crear espacios de escucha a los funcionarios
- Brindar espacios de comunicación y retroalimentación adecuados
- Es importante primero retroalimentar directamente con la persona afectada y luego de escucharlo decidir si se le informa a los superiores, también comunicándole dicha decisión a la persona afectada.
- Sentido de pertenencia y de trabajo en equipo. Comunicación fluida a todos los niveles y oficial.

- Establecer un procedimiento que permita la verdadera comunicación al interior de la DIAN; por ejemplo las consultas, solicitudes, etc. deberían tratarse conforme al artículo 23 de la Constitución Política.
- Mayor acceso a los superiores
- Corregir de inmediato y no señalar
- Iniciativa de los funcionarios
- En la medida que sea posible permitir la comunicación y una retroalimentación constante desde la base.
- Mayor disposición

5.3.18 Factor 18. FLEXIBILIDAD – ADAPTABILIDAD

- ¿Considera que usted y los miembros de su equipo de trabajo se adaptan con facilidad a las nuevas estrategias y objetivos organizacionales?

Tabla 39 – Flexibilidad – adaptabilidad

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	1	3	9	5	26
Flexibilidad adaptabilidad			-	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa		
Calificación				9,1	10	10	1,28	MUY BUENO		



Gráfica 48 Flexibilidad - adaptabilidad

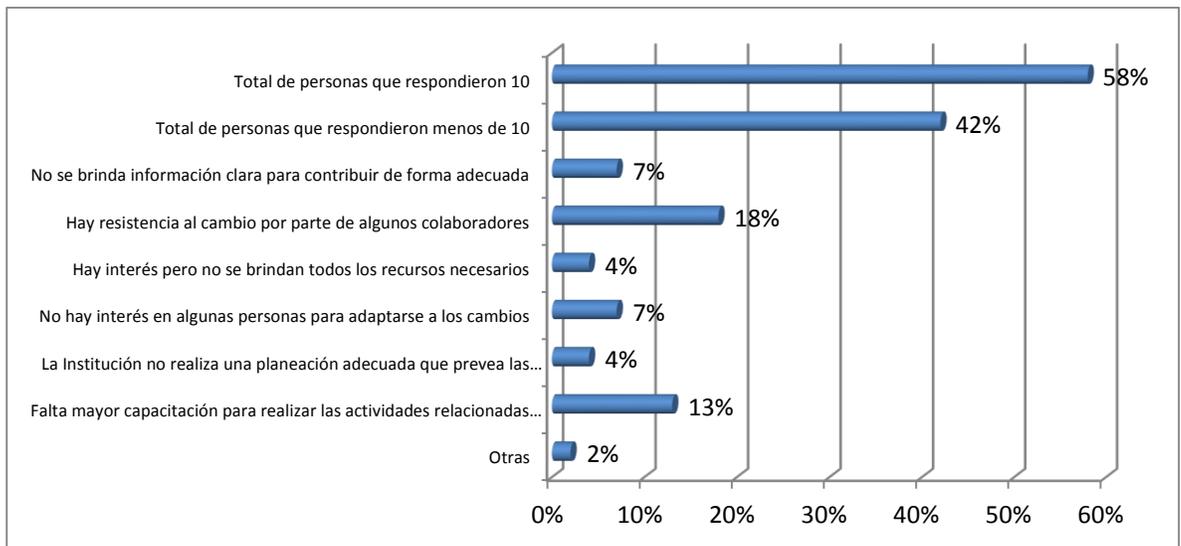
El 58% de los encuestados percibe excelente la flexibilidad - adaptabilidad, el 20% lo percibe bueno, un 11% lo califica muy bueno, el 9% aceptable y 2% malo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,1 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,28.

- Causas que no posibilitaron que el factor 18 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 40 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 18

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	26	58%
Total de personas que respondieron menos de 10	19	42%
No se brinda información clara para contribuir de forma adecuada	3	7%
Hay resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores	8	18%
Hay interés pero no se brindan todos los recursos necesarios	2	4%
No hay interés en algunas personas para adaptarse a los cambios	3	7%
La Institución no realiza una planeación adecuada que prevea las necesidades y los efectos relacionados con los nuevos propósitos	4	4%
Falta mayor capacitación para realizar las actividades relacionadas con las nuevas estrategias y objetivos organizacionales.	6	13%
Otras: -Capacitación	1	2%

El 58% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 42% calificó con menos de 10 puntos. La causa de mayor repetición fue “hay resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores”, seleccionada por el 18% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “falta mayor capacitación para realizar las actividades relacionadas con las nuevas estrategias y objetivos organizacionales” la cual fue seleccionada por el 13% de los funcionarios.



Gráfica 49. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 18

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 18:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 12 propuestas

- Que en la planeación se tenga en cuenta las necesidades de las Direcciones Seccionales y no se centre en el nivel central.
- Realizar una verdadera planeación adecuada que prevea las necesidades y los efectos relacionados
- Planeación realmente anticipada oportuna de los objetivos, no sobre la marcha. Respuestas de los niveles superiores a las inquietudes de los inferiores. Mayor retroalimentación
- Sensibilización y mayor capacitación de la implementación de los nuevos procesos
- Tener capacitaciones por procesos oportunas que se generen por funciones no solo en Neiva, sino Neiva- Bogotá con videoconferencia exclusivas para cada seccional de tal forma que las dudas se puedan resolver
- Establecer las condiciones de tiempo, modo y lugar para poder capacitar a todos los funcionarios sin perjuicio de las actividades cotidianas que se deben resolver
- Capacitación continua de expertos del Nivel Central
- Fortalecer la capacitación para el logro de los objetivos propuestos
- Fomentar estrategias de adaptación al cambio.

- No improvisar
- Es importante socializar las medidas antes de tomarlas o imponerlas, para lograr que estas se realicen por conveniencia de la entidad y no por imposición.
- Se encuentran en un punto de confort

5.3.19 Factor 19. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la DIAN?

Tabla 41 – Identidad e imagen de la organización

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	44
Identidad e imagen de la organización			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,8	10	10	0,77	MUY BUENO			



Gráfica 50 Identidad e imagen de la organización

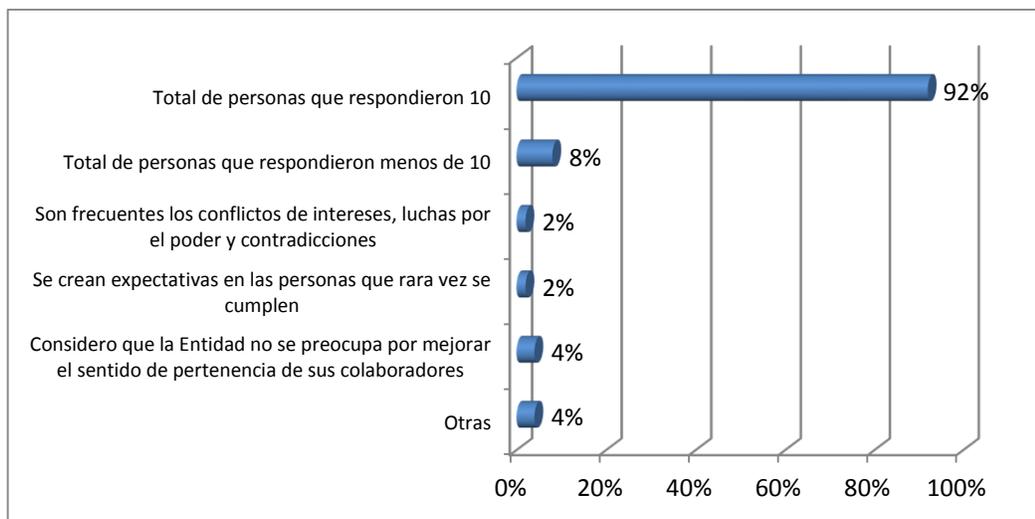
El 92% de los encuestados percibe excelente la identidad e imagen de la organización, el 4% lo percibe aceptable, un 2% lo califica bueno y el otro 2% como muy bueno. La calificación promedio de esta dimensión es 9,8 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 0,77.

Importante destacar que esta dimensión fue la mejor calificada por parte de los colaboradores, y a su vez arrojó la mejor calificación en desviación estándar, evidenciando la homogeneidad de las respuestas. Respecto al estudio del año anterior, este factor mejoro sustancialmente al pasar del nivel aceptable al nivel muy bueno. Igualmente la calificación obtenida corresponde a la variable con mayor nivel alcanzado en la medición realizada por la Entidad a nivel nacional en el mes de noviembre del año anterior.

- Causas que no posibilitaron que el factor 19 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 42 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 19

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	44	92%
Total de personas que respondieron menos de 10	4	8%
Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones	1	2%
Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	1	2%
Considero que la Entidad no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores	2	4%
Otras: -La entidad todavía genera temor y desconfianza entre los ciudadanos del país y de la cultura tributaria solo se dice que se debe pagar porque el recaudo sostiene al país, pero no genera voluntad de pago por compromiso de patria. - Algunas áreas deben preocuparse más por el mejoramiento continuo, pues son el ejemplo para las Seccionales, por ejemplo no es muy claro por qué algunas metas no son conocidas sino en el mes de Mayo.	2	4%



Gráfica 51. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 19

El 92% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 8% calificó con menos de 10 puntos. Las causas más repetitivas fueron “considero que la Entidad no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores” y “otras” seleccionadas por el 4% de los funcionarios cuya descripción de detalla en la tabla anterior.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 19:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 7 propuestas

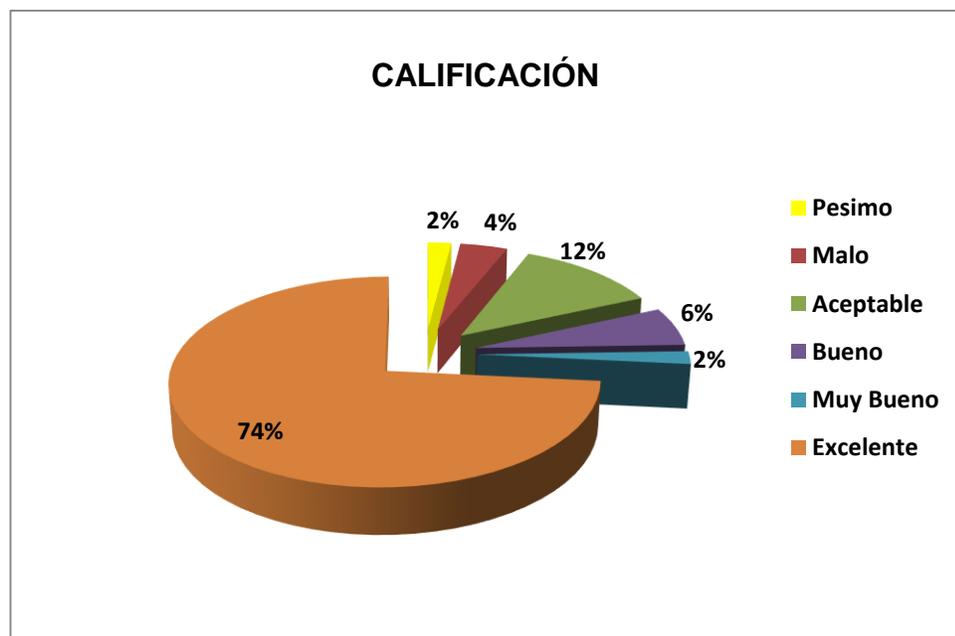
- El problema radica en la Dirección General.
- Que siempre se le hable al funcionario con la verdad
- Facilidad y sencillez en todos los tramites tributarios y especialmente sencillez en los tributos de tal forma que no se impongan tantos impuestos, pues la DIAN los remite todos al Ministerio de Hacienda y desde ahí se decide que se va hacer con esa plata. Si es fácil pagar no se omite el pago
- Imagen bien posicionada
- Incentivar el compromiso e identidad de todos los colaboradores
- Aunque hemos mejorado en algunos aspectos, es importante fortalecer el mejoramiento continuó en todos los ámbitos.
- Se nota un redireccionamiento para lograr cambios

5.3.20 Factor 20. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

- ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

Tabla 43 – Celebraciones y ceremonias

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	0	2	0	2	4	3	1	36
Celebración y ceremonias			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,0	10	10	1,89	MUY BUENO			



Gráfica 52 Celebraciones y ceremonias

El 74% de los encuestados percibe excelente las celebraciones y ceremonias, el 12% lo percibe aceptable, un 6% lo califica bueno, el 4% malo, 2% muy bueno y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,0 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,89.

- Causas que no posibilitaron que el factor 20 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 44 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 20

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	36	74%
Total de personas que respondieron menos de 10	13	26%
No existen celebraciones.	1	2%
Rara vez se realizan	1	2%
Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo	2	4%
Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas	2	4%
Los compromisos laborales no me lo permiten	5	10%
Otras: - No hay presupuesto (2) - Dependiendo de los recursos económicos se realizan celebraciones - Se afecta mucho poder acudir a ciertos eventos por atender público - La falta de contribución de la entidad (Directiva Nacional)	5	10%



Gráfica 53. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 20

El 74% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 26% calificó con menos de 10 puntos. Las causas de mayor repetición fueron “los compromisos laborales no me lo permiten”, y la causa “otras”, seleccionadas por el 10% de los funcionarios.

Se destaca que cuatro de las causas manifestadas en el ítem “otras”, estuvieron asociadas a la falta de recursos económicos, lo cual se percibe con motivo del recorte presupuestal que fue realizado en esta vigencia. La otra causa del ítem “otras” está relacionada con la imposibilidad de asistir por motivo de la atención al público.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 20:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 12 propuestas.

- Facilitar la participación masiva de los empleados
- Fomentar la participación de todos y si estos no participan guardarles el regalito.
- Realizarse en horarios luego de la atención de público y hacer partícipe a familiares
- Programación previa del certamen a realizar para evitar traumatismos y se pueda participar de ellas. (2)
- Establecer procedimientos para que las celebraciones y ceremonias sean limitadas a las más importantes de acuerdo con la región.
- Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la Dirección Seccional, esta le teme a ser cuestionada por la Dirección General y prefiere no realizar, o si realiza es de manera informal.
- Presupuesto, homogeneización con políticas de otras entidades del estado, que no se presenten diferencias entre las seccionales, que puedan participar todos los funcionarios y no que Gestión y Asistencia se tenga que quedar siempre. Porque entidades regionales y municipales si pueden cerrar medio día o 1 día. Consultas jurídicas del tema.
- Esto es algo que motiva por tanto debería existir el presupuesto para estas fiestas, pues aquí ahora se une con el día de la DIAN y no se celebran las fiestas regionales por parte de la organización
- Asignación de recursos para dichos eventos (3)

5.3.21 Factor 21. ACTIVIDADES DE BIENESTAR LABORAL

- ¿Cree usted que las actividades de bienestar que se realizan en la institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

Tabla 45 – Actividades de bienestar laboral

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	1	2	0	3	3	3	38
Actividades de bienestar laboral	de	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa				
Calificación		9,3	10	10	1,46	MUY BUENO				



Gráfica 54 Actividades de bienestar laboral

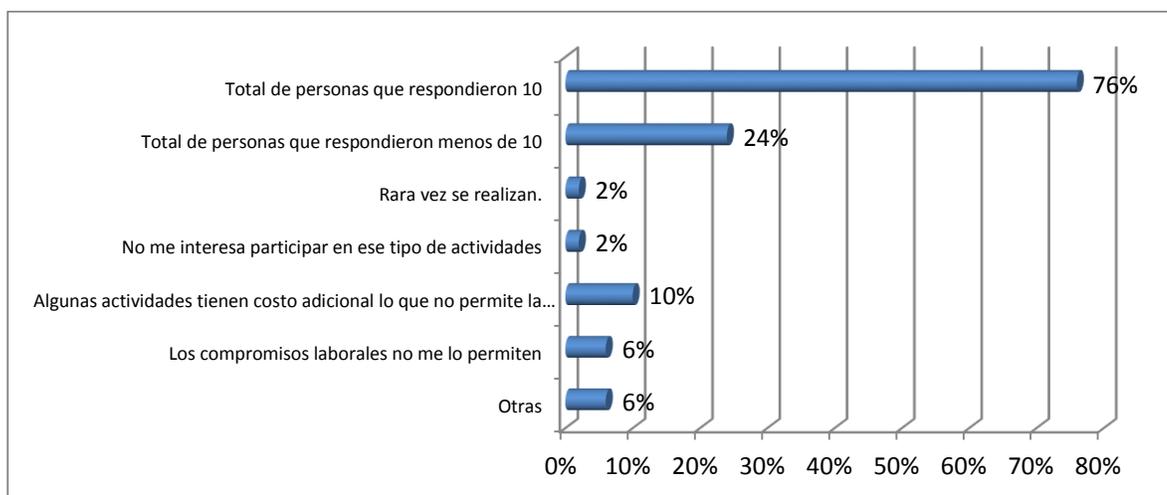
El 76% de los encuestados percibe excelente las actividades de bienestar laboral y un 6% lo percibe muy bueno, bueno, aceptable y malo según se ilustra en la gráfica anterior. La calificación promedio de esta dimensión es 9,3 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,46.

Se destaca que esta dimensión obtuvo la tercera mejor calificación.

- Causas que no posibilitaron que el factor 21 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 46 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 21

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	38	76%
Total de personas que respondieron menos de 10	12	24%
Rara vez se realizan.	1	2%
No me interesa participar en ese tipo de actividades	1	2%
Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos	5	10%
Los compromisos laborales no me lo permiten	3	6%
Otras: - Rara vez se realizan. -Aun cuando se realizan estas actividades no hay conformidad - Falta de presupuesto	3	6%



Gráfica 55. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 21

El 76% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 24% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos”, seleccionada por el 10% de los funcionarios.

En segundo lugar el 6% de los funcionarios concordaron en que “los compromisos laborales no me lo permiten” y en la selección de “otras causas”. En las otras

causas seleccionadas se resalta que fue mencionado el aspecto relacionado con la falta de presupuesto para estas actividades.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 21:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 7 propuestas

- Se puede tener la disposición de participar en todas las actividades, pero los compromisos laborales en cuanto a las funciones asignadas no lo permiten, porque todo es urgente y prioritario
- Trabajar más en clima laboral y relaciones interpersonales
- Integrar la realidad del departamento, de la ciudad a la vida de los funcionarios, extensión social, conocimiento más amplio y participación de las familias de los funcionarios, participación y relación con otras entidades.
- Programación de actividades reales
- Gestionar recursos con otras entidades públicas como privadas
- Promover la participación de todos (2)

5.3.22 Factor 22. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

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

Tabla 47 – Grupos informales y uso del tiempo libre

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	0	1	2	2	1	3	2	37
Grupos informales y uso del tiempo libre			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,1	10	10	1,88	MUY BUENO			



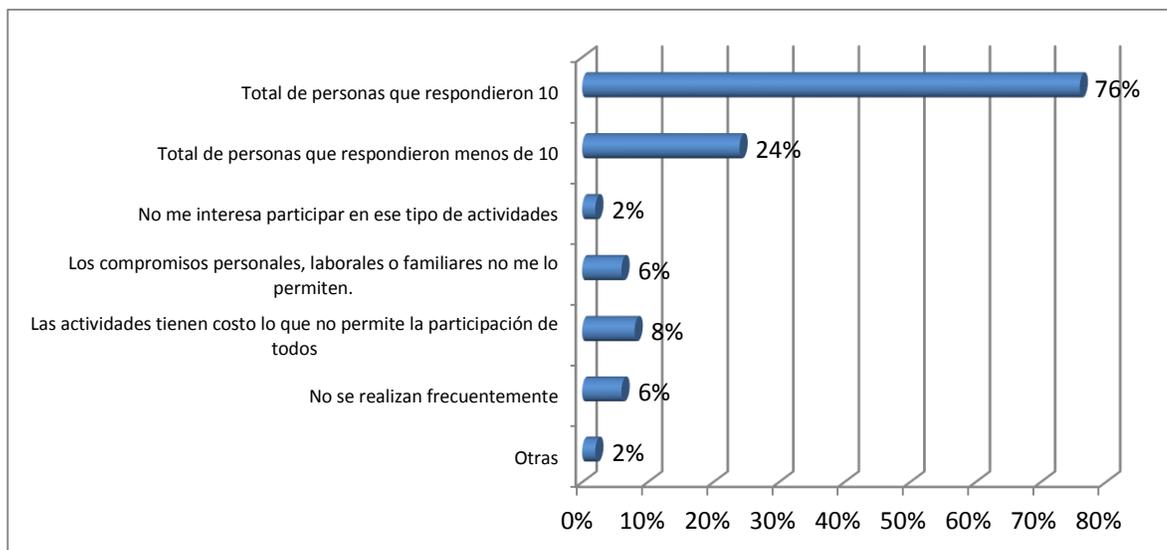
Gráfica 56 Grupos informales y uso del tiempo libre

El 76% de los encuestados percibe excelente las actividades de los grupos informales, el 6% lo percibe bueno, un 6% lo califica aceptable, otro 6% malo, el 4% muy bueno y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,1 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,88.

- Causas que no posibilitaron que el factor 22 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 48 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 22

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	37	76%
Total de personas que respondieron menos de 10	12	24%
No me interesa participar en ese tipo de actividades	1	2%
Los compromisos personales, laborales o familiares no me lo permiten.	3	6%
Las actividades tienen costo lo que no permite la participación de todos	4	8%
No se realizan frecuentemente	3	6%
Otras: - La atención de cara al cliente impide estos espacios	1	2%



Gráfica 57. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 22

El 76% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 24% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “las actividades tienen costo lo que no permite la participación de todos”, seleccionada por el 8% de los funcionarios, y la segunda corresponde a la causa “los compromisos personales, laborales o familiares no me lo permiten” y “no se realizan frecuentemente”, las cuales fueron seleccionadas por el 6% de los funcionarios respectivamente.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 22:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 7 propuestas

- No hay una persona con disponibilidad y carisma para organizar estas actividades
- No les interesa ese tipo de actividades
- Gestionar ante las cajas de compensación la facilitación de estos servicios
- Que quienes dispongan de tiempo tengan muchas opciones de esparcimiento, motivar la participación
- Planeación más holgada de la jornada laboral
- Todo lo que sea integración y permita socializar a las personas es gratificante, desde que se haga sanamente. Creo que los espacios que se dan son muy pocos (partidos amistosos - actividades del Fondo de

Empleados). Considero que al ser informales corresponde a un trabajo permanente de motivación para realizar estas actividades.

- Promover la participación de todos

5.3.23 Factor 23. VALORES

- ¿Existe en la institución una orientación hacia los valores definidos tales como responsabilidad, honestidad, compromiso y honestidad?

Tabla 49 – Valores

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	0	2	7	1	39
Valores			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,6	10	10	0,89	MUY BUENO			



Gráfica 58 Valores

El 80% de los encuestados percibe excelente la orientación hacia los valores, el 14% lo percibe bueno, un 4% lo califica aceptable y el 2% muy bueno. La

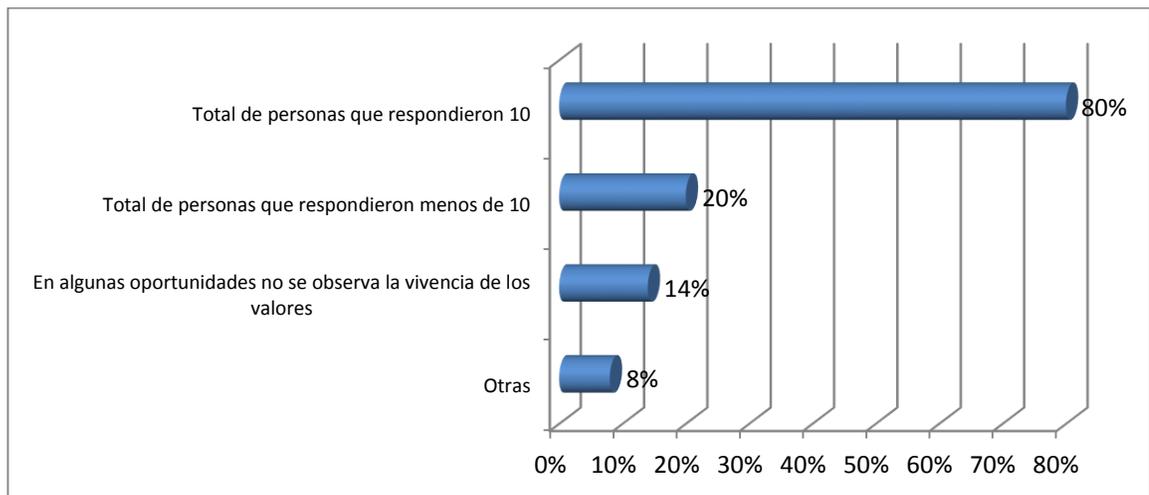
calificación promedio de esta dimensión es 9,6 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 0,89,

Se resalta que esta dimensión obtuvo la segunda mayor calificación y la segunda mejor desviación estándar representando la uniformidad de las respuestas de los colaboradores. Respecto al estudio del año anterior, este factor mejoro sustancialmente al pasar del nivel aceptable al nivel muy bueno.

- Causas que no posibilitaron que el factor 23 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 50 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 23

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	39	80%
Total de personas que respondieron menos de 10	10	20%
En algunas oportunidades no se observa la vivencia de los valores	7	14%
Otras - Se divulga pero no se aplica la interiorización de los valores - Falta de coherencia - El compromiso decae ante la carga laboral - Falta un trabajo permanente en los valores de honestidad, compromiso, responsabilidad y respeto	4	8%



Gráfica 59. Causas que no posibilitaron que el factor 23 se manifestara de forma ideal.

El 80% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 20% calificó con menos de 10 puntos. En esta dimensión solo fueron seleccionadas dos causas y la mas repetitiva fue “en algunas oportunidades no se observa la vivencia de los valores”, seleccionada por el 14% de los funcionarios. La otra causa seleccionada fue “otras” donde el 8% de los colaboradores manifestaron otras causas entre las cuales se destaca la necesidad de mayor interiorización y coherencia en la práctica de los valores.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 23:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 8 propuestas

- Retroalimentación continua por personas idóneas no los mismos jefes de siempre
- Educar en la coherencia
- Identificar los casos y retroalimentar la aplicación de los valores
- Delimitación de funciones
- Permanente trabajo sobre los valores y ética por ser aspectos muy sensibles en las personas.
- Publicar tips o enviar correos recordando y vivenciando nuestros valores.
- Promover aun más la interiorización y vivencia de los valores
- Fomentarlos e incentivarlos y aplicarlos permanentemente

5.3.24 Factor 24. MULTICULTURALISMO

- ¿Considera usted que en la Dirección Seccional existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

Tabla 51 – Multiculturalismo

Nivel de manifestación										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	0	0	0	2	4	4	2	36
Multiculturalismo			Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa			
Calificación			9,2	10	10	1,68	MUY BUENO			



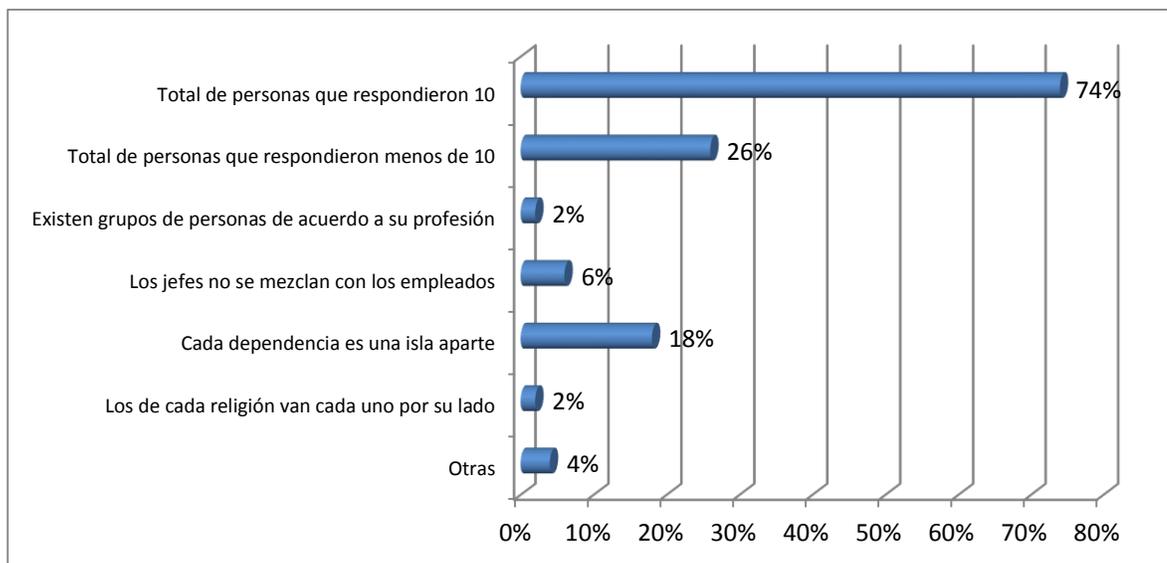
Gráfica 60 Multiculturalismo

El 74% de los encuestados percibe excelente la unidad y homogeneidad de la cultura organizacional en la Dirección Seccional, el 12% lo percibe aceptable, un 8% lo califica bueno, el 4% muy bueno y 2% pésimo. La calificación promedio de esta dimensión es 9,2 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO y la desviación estándar es de 1,68.

- Causas que no posibilitaron que el factor 24 se manifestara de forma ideal o deseable.

Tabla 52 – Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 24

Opción	No. Respuestas	% /Total encuestados
Total de personas que respondieron 10	36	74%
Total de personas que respondieron menos de 10	13	26%
Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión	1	2%
Los jefes no se mezclan con los empleados	3	6%
Cada dependencia es una isla aparte	9	18%
Los de cada religión van cada uno por su lado	1	2%
Otras: -En ocasiones las dependencias son como islas aparte -Tiempo	2	4%



Gráfica 61. Causas que no posibilitaron la situación ideal o deseable - factor 24

El 74% de los servidores públicos calificó con 10 puntos esta dimensión y el 26% calificó con menos de 10 puntos. La causa más repetitiva fue “cada dependencia es una isla aparte”, seleccionada por el 18% de los funcionarios y la segunda corresponde a la causa “los jefes no se mezclan con los empleados”, la cual fue seleccionada por el 6% de los funcionarios. En la opción “otras” fue manifestada una causa también relacionada con la de mayor frecuencia según se observa en la tabla anterior.

La causa más seleccionada “cada dependencia es una isla aparte” concuerda con los resultados obtenidos en la dimensión holismo y sinergia, e induce a pensar que en la medida que mejore el holismo y la sinergia en la Dirección Seccional, será aun mejor la percepción que se tiene de la unidad y homogeneidad de la cultura organizacional en la DIAN de Neiva.

- Soluciones propuestas por los encuestados del factor 24:

A continuación se presentan las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación ideal o deseable. Fueron manifestadas 9 propuestas

- Cambio constante y rotación continua de jefes
- Comunicación constante, fluida, honesta, motivar participación, compartir metas, logros, procesos

- Promover la igualdad para entender que todos somos iguales seres humanos aunque cada uno con dones y características diferentes
- Integración
- Tiempo compensado para estas actividades
- Hablar el mismo idioma
- Promover el multiculturalismo
- Fortalecer la unión y el interés por todos.
- Fomentar integración total

6. PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir del análisis y los resultados obtenidos sobre la percepción del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, se presenta la propuesta de plan de acción a implementar.

El plan se elabora teniendo en cuenta las causas y propuestas identificadas y manifestadas por los colaboradores, así como la evaluación general de la investigadora, con el fin de proponer la ejecución de acciones que en conjunto conduzcan a fortalecer el clima organizacional en la Dirección Seccional.

Se prioriza en las acciones de mejora más acordes a la realidad organizacional y alcance de la Dirección Seccional, buscando en lo posible integrarlas al desarrollo de los lineamientos, políticas institucionales y actividades que se desarrollan, con el fin de optimizar los recursos y mejorar el nivel de desempeño de las mismas.

Del diagnostico realizado del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, es importante resaltar la calificación cualitativa obtenida, la cual se situó en BUENO, con un promedio general de 8,5. También la ubicación de 14 de las dimensiones evaluadas en la calificación cualitativa MUY BUENO y las otras 10 dimensiones en la calificación cualitativa BUENO.

Por lo anterior el plan de acción estará orientado a proponer acciones que contribuyan a fortalecer y afianzar las distintas dimensiones incluidas en la medición del clima organizacional y para mayor facilidad se definió agruparlas por afinidad bien por su orientación o acciones propuestas, según se detalla en la tabla No. 53.

De acuerdo a lo anterior se resumen a continuación los objetivos del plan:

6.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos, mediante la propuesta de ejecución de acciones, que en conjunto conduzcan a fortalecer el clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Agrupar por afinidad las dimensiones de la evaluación del clima organizacional, bien por su orientación o acciones propuestas.
- Identificar los aspectos a fortalecer presentados en cada una de las dimensiones.
- Plantear las estrategias a realizar para el logro del objetivo, priorizando en aquellas que están al alcance de la Dirección Seccional y alineadas a las políticas, lineamientos, planes y programas institucionales existentes.
- Establecer el propósito que se busca alcanzar con la implementación de las estrategias.
- Presentar las actividades a ejecutar consecuentes con las estrategias definidas, junto con los responsables de su implementación y los factores críticos de éxito, que son elementos necesarios para el logro los resultados esperados.

Se destaca que la primera actividad propuesta es transversal, ya que consiste en socializar y retroalimentar con el nivel directivo y otros funcionarios, los resultados generales y por cada dimensión que fueron obtenidos en la evaluación de la percepción del clima organizacional, así como el plan propuesto para su consideración

6.2 PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA

A continuación se presenta el plan de acción diseñado.

Tabla 53 – Plan de acción clima organizacional DIAN Neiva

PLAN DE ACCION CLIMA ORGANIZACIONAL DIAN NEIVA							
Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Todas en general	Todas en general, sin embargo los siguientes factores se involucran de forma directa: Comunicación y retroalimentación, participación y libertad de expresión.	El conocimiento y retroalimentación general de la percepción del clima organizacional, a partir de los resultados obtenidos	Divulgar los resultados	Socializar los resultados y motivar la implementación de las acciones propuestas	Convocar al nivel directivo de la Dirección Seccional y otros funcionarios para socializar y retroalimentar los resultados generales y por cada dimensión que fueron obtenidos, así como el plan propuesto para su consideración.	Autora de la investigación	Disponibilidad del auditorio y de los participantes, así como el interés de los últimos.
Proyecto Institucional y ambiente físico	Proyecto formal de empresa	La comprensión, claridad de la información y el interés de los colaboradores por estos temas	Desarrollar actividades de capacitación a todo el personal	Afianzar en los colaboradores el conocimiento de la visión, misión, las estrategias, objetivos, valores y políticas de la Entidad	1. Remitir por correo al personal el material resumido relacionado con el nuevo plan estratégico institucional y las metas de la Dirección Seccional para que lo estudien y guarden en su equipo.	Despacho/Funcionaria planeación	Compromiso e interés de los servidores públicos
					2. Socializar de forma didáctica y participativa con los colaboradores, el nuevo plan estratégico institucional y las metas asignadas a la Dirección Seccional. Igualmente continuar socializando las nuevas políticas que la Entidad establezca y el seguimiento a la gestión y resultados.	Jefes de dependencia conjuntamente con los gestores en los casos que aplique	Compromiso e interés de los servidores públicos con personal a cargo y de todos en general
					3. Motivar y generar el espacio para que los colaboradores participen en los concursos y actividades que realiza la Entidad, los cuales promueven el conocimiento, interiorización y la comprensión de las políticas institucionales.		

Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Proyecto Institucional y ambiente físico	Estructura Organizacional	Facilitar la interacción con los diferentes procesos y niveles de la organización y de recibir respuesta oportuna a las solicitudes	Promover la interacción y oportunidad de respuestas	Mejorar la interacción de los procesos y respuestas oportunas	<p>1. Incentivar la interacción de los procesos para el análisis de las situaciones identificadas a mejorar, enfatizando en los resultados esperados con cada actividad y el trámite oportuno de las acciones posteriores. Estar orientados a ser facilitadores del flujo y la buena dinámica de los procesos.</p> <p>2. Para aquella información que por competencia se escala a las dependencias del Nivel Central realizar seguimiento a la respuesta para que exista claridad y unidad de criterio.</p>	Director Seccional y Jefes de dependencia	Disponibilidad del auditorio, de los jefes y de los participantes en general, así como el compromiso, interés de todos y el seguimiento continuo.
	Instalaciones y elementos de trabajo	Comodidad de las instalaciones y elementos de trabajo	Velar por el mejoramiento del ambiente físico y elementos laborales	Gestionar la mejora de las condiciones físicas y de los elementos laborales	<p>1. Motivar que los colaboradores expresen las situaciones que les generan incomodidad o se puedan mejorar, relacionadas con las instalaciones y elementos de trabajo para escalar la situación ante el área que corresponda.</p> <p>2. Continuar realizando la revisión de las instalaciones y de las condiciones ambientales de los lugares de trabajo para gestionar la solución de las situaciones identificadas a mejorar.</p>	<p>Director Seccional y Jefes de dependencia</p> <p>División de Gestión Administrativa y Financiera y COPASO</p>	La disponibilidad de los recursos requeridos para la solución de las situaciones que originan inconformidad y que los trabajos que se realizan se culminen satisfactoriamente.

Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Reconocimiento, desarrollo y trabajo gratificante	Reconocimiento	La objetividad, los criterios y la sensibilidad para realizar el reconocimiento	Promover la selección objetiva de los servidores públicos a reconocer	Exaltar y reconocer los funcionarios que se destacan por su trabajo y aportes significativos para el logro de los objetivos institucionales y para el mejoramiento del clima laboral	<p>1. Realizar reconocimiento trimestral a los colaboradores durante las reuniones del área, exaltando siempre las razones por las cuales son merecedores del mismo.</p> <p>2. Fijar mecanismos para la selección de la mujer DIAN de la Dirección Seccional, considerando los lineamientos institucionales y la elección objetiva fundamentada en el mérito.</p>	<p>Jefes de dependencia</p> <p>Director Seccional y Jefes de dependencia</p>	<p>La objetividad y sensibilidad que se maneje para su realización.</p> <p>La objetividad que se utilice.</p>
	Desarrollo personal	La posibilidad de participar en actividades de capacitación	Planear las actividades de capacitación	Ampliar la posibilidad de participación de los colaboradores en las actividades de capacitación que se programen localmente	1. Establecer que las capacitaciones que se programen localmente y estén dirigidas a todo el personal se realicen a las cuatro de la tarde o en dos jornadas siendo una de ellas a esa hora cuando finaliza la atención al público.	Director Seccional	Disponibilidad del auditorio, de los capacitadores, de los participantes en general y la dimensión del contenido.
	Trabajo gratificante	Falta de personal y ubicación de los colaboradores	Solicitar vinculación de más personal y análisis del perfil del desempeño de los colaboradores	Vincular más personal para así equilibrar las cargas laborales	<p>1. Reiterar en los espacios que brinde el Nivel Central la necesidad de vincular más personal para posibilitar a los colaboradores el manejo adecuado de las cargas de trabajo, ya que esto influye directamente en el clima organizacional.</p> <p>2. Analizar la posibilidad de realizar movimientos del personal cuando los funcionarios manifiesten este interés, o se observe que puede desempeñarse mejor en otro proceso o área.</p>	Director Seccional y Jefes de dependencia	<p>Disponibilidad de los recursos financieros, el avance del proceso de encargos para la vinculación de personal provisional y la realización de la convocatoria a concurso año 2015.</p> <p>Diseño de los perfiles del rol de empleo, la planta de personal suficiente, viabilidad legal y el interés de analizar estos casos.</p>

Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Cultura organizacional	Identidad e imagen de la organización y valores	Continuar consolidando el sentido de pertenencia de los colaboradores y la orientación hacia los valores	Mejorar continuamente y coherencia	Afianzar el sentido de pertenencia e identidad y la orientación a los valores	1. Realizar las actividades diarias con enfoque al mejoramiento continuo, la coherencia que debe existir y la vivencia de los valores. 2. Exponer en los espacios que brinde el Nivel Central, la necesidad de mejorar en la oportunidad de la planeación institucional y la comprensión y reducción de los impuestos, para facilitar al contribuyente su comprensión y cumplimiento.	Jefes de dependencia y colaboradores	El buen desarrollo de las actividades de la Entidad a nivel nacional y aspectos externos relacionados con la buena situación interna del país y el diseño del sistema tributario.
					3. Promover activamente la divulgación, comprensión y apropiación de los valores institucionales en el marco del plan de trabajo que adelanta la Entidad con relación a la implementación de la política de gestión ética.	Jefes y gestores de ética	Compromiso e interés de los funcionarios.
	Celebraciones y ceremonias, actividades de bienestar laboral y grupos informales y uso del tiempo libre	La participación masiva de los colaboradores y consecución de recursos	Planear las actividades	Posibilitar la participación de los colaboradores en las actividades que se organicen localmente	1. Fomentar que las actividades que se organicen localmente y estén dirigidas a todo el personal se realicen a las cuatro de la tarde cuando finaliza la atención al público o, se establezca un horario de trabajo especial para facilitar la asistencia masiva. 2. Continuar realizando estas actividades atendiendo los lineamientos de bienestar laboral y gestionando la reunión de fondos tanto localmente, como ante el nivel central por el efecto que tienen estas actividades en el clima laboral.	Director Seccional Director Seccional Jefes de dependencia y funcionarios Despacho/personal	Lineamientos institucionales, el equilibrio de las cargas laborales y el interés de participación por parte de los colaboradores Apoyo de los funcionarios, interés de participar, disponibilidad de recursos humanos, financieros, logísticos y apoyo de entidades externas como el COMFAMILIAR, el SENA, entre otros.

Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Interacción, servicio, comunicación y evaluación	Relaciones interpersonales, solución de conflictos de intereses	El conocimiento entre los colaboradores, la consideración, el respeto, la solidaridad y la formación en manejo de conflictos	Promover la integración entre colaboradores y charlas para mejorar la convivencia	Mejorar las relaciones interpersonales y la integración	1. Realizar una jornada extramural en cada semestre, implementando al menos en una de las actividades la participación de dos dependencias distintas y aprovechar el espacio para realizar talleres y ejercicios recreativos que fomenten la integración, el dialogo y el compartir entre los colaboradores. Pedir apoyo para su realización a la Caja de Compensación Familiar del Huila.	Director Seccional, Jefes de dependencia y funcionarios Despacho/personal	Apoyo y participación de los colaboradores, disponibilidad de tiempo, apoyo de la Caja de Compensación Familiar del Huila.
					2. Realización de charlas masivas y/o envío de tip's sobre aspectos que facilitan la buena convivencia y la solución de conflictos, que sean breves y continuos.	Comité de convivencia	Interés y formación de los integrantes del Comité, interés y participación de los colaboradores y disponibilidad de tiempo.
	Holismo y sinergia, multiculturalismo,	La interacción fluida y solidaria entre los colaboradores y las diferentes dependencias	Incentivar el trabajo en equipo y la gestión por procesos	Mejorar la interacción positiva que conduzca al logro de los objetivos institucionales	1. Fortalecer el trabajo en equipo y la retroalimentación tanto en la misma dependencia, como entre las distintas áreas y estudio conjunto de los procedimientos y lineamientos.	Jefes de dependencia	Interés, compromiso y comprensión de su importancia por parte de los jefes y demás funcionarios, disponibilidad de tiempo y cargas de trabajo.
					2. Sensibilizar y motivar a los colaboradores para aportar al logro de los objetivos de cada proceso.		
					3. Participar con interés en la reinducción virtual que adelanta la entidad, la cual contiene el tema de gestión por procesos, y en las labores diarias implementar el conocimiento recibido.	Funcionarios en general	

Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Interacción, servicio, comunicación y evaluación	Calidad del servicio al cliente interno, Flexibilidad – adaptabilidad,	La calidad y oportunidad en los trabajos que se entregan a otros procesos, resistencia al cambio	Promover la mejora continua y la comunicación	Fortalecer el servicio interno y la adaptación al cambio	1. Incentivar constantemente la mejora continua en la calidad y oportunidad del trabajo que se entrega. 2. Garantizar el desarrollo y entrega de los productos y servicios con la debida calidad y oportunidad 3. Socializar en equipo mensualmente el boletín connexos propiciado reflexión	Jefes de dependencia Jefes de dependencia y colaboradores	Interés, compromiso y comprensión de su importancia por parte de los jefes y demás funcionarios, disponibilidad de tiempo y cargas de trabajo.
	comunicación y retroalimentación y libertad de expresión	La comunicación desde la base y las posibilidades de expresión libremente	Promover la comunicación y la libre expresión	Fortalecer la comunicación y la libre expresión	1. Transmitir adecuada y oportunamente la información. 2. Posibilitar mensualmente en cada dependencia que los colaboradores expresen los temas que consideran deben ser comunicados o retroalimentados y expresar sus ideas.	Jefes de dependencia	
					3. Impulsar la elaboración y divulgación periódica del boletín local, posibilitando que el personal proponga contenidos a incluir, los cuales favorezcan la comunicación organizacional.	Corresponsal	
	Evaluación del desempeño	Objetividad e imparcialidad	Promover la objetividad e imparcialidad en la evaluación	Mejorar la calidad del seguimiento, evaluación y retroalimentación respecto al desempeño	1. Realizar la evaluación y retroalimentar el desempeño con base a los resultados obtenidos y los aportes de los funcionarios. Igualmente en los seguimientos considerar las situaciones que impactan positiva o negativamente el logro de los objetivos para implementar acciones de mejora.	Jefes de dependencia	Interés, compromiso y comprensión de su importancia por parte de los evaluadores y evaluados.

Dimensión por afinidad	Dimensiones involucradas	Aspectos a fortalecer	Estrategias	Propósitos	Actividades	Responsable	Factor(es) Crítico(s) de Éxito
Estilo de liderazgo	Liderazgo, toma de decisiones, participación	Mayor dinamismo en el liderazgo y mejorar la toma de decisiones.	Liderar con dinamismo y decisiones con identidad	Fortalecer el liderazgo y la participación en los procesos de toma de decisiones	1. Participar activamente en el desempeño de los procesos a su cargo, realizando seguimiento periódico al avance de las actividades.	Jefes de dependencia y al interior de los Comités	Interés, compromiso y comprensión de su importancia por parte de los jefes y demás funcionarios, disponibilidad de tiempo y cargas de trabajo.
					2. Propiciar la participación y toma de decisiones por unanimidad o consenso en los aspectos que así lo permitan.		
					3. Ser un motivador entre sus colaboradores, proactivo y con carisma.	Jefes de dependencia	

CONCLUSIONES

La investigación realizada permite concluir que en general la percepción del clima organizacional que tienen los servidores públicos de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva es buena, según se detalla en el perfil general por dimensión tabla No. 4.

El instrumento aplicado al 48,5% del personal permitió conocer de forma general y específica por cada dimensión evaluada, la percepción que tienen los colaboradores sobre el nivel de manifestación de cada factor en la Dirección Seccional, así como las causas que impiden que se presente la situación ideal o deseable y las soluciones propuestas por cada uno de los encuestados.

La media aritmética del total de las 24 dimensiones evaluadas fue de 8,5 puntos de 10 posible con calificación cualitativa buena, y dentro de estas 24 dimensiones 14 alcanzaron calificación cualitativa muy buena al obtener puntuación promedio que oscila entre 9,0 y 9,8. Las otras 10 dimensiones lograron una calificación promedio buena que oscila entre 8,2 y 8,9. Es de resaltar que ninguna de las dimensiones evaluadas presentó calificación promedio desfavorable.

Las dimensiones que obtuvieron la calificación cualitativa muy buena fueron; identidad e imagen de la organización, valores, actividades de bienestar laboral, multiculturalismo, libertad de expresión, instalaciones y elementos de trabajo, grupos informales y uso del tiempo libre, flexibilidad – adaptabilidad, calidad de servicio al cliente interno, proyecto formal de empresa o proyecto institucional, celebraciones y ceremonias, solución de conflictos de intereses, trabajo gratificante y liderazgo.

Las 5 dimensiones que presentaron la menor calificación fueron; holismo y sinergia, reconocimiento, estructura organizacional, participación y relaciones interpersonales, no obstante la calificación obtenida logró ser superior a los 8,0 puntos.

A partir de los resultados obtenidos y al análisis realizado se logró formular un plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva, el cual se presenta en la tabla No. 53.

Importante anotar que el plan contempla estrategias y actividades a realizar, acordes al alcance organizacional de la Dirección Seccional, ya que se pudo identificar que para que algunas de las dimensiones se manifiesten de forma totalmente gratificante se requiere de soluciones estructurales o de mayor coordinación y gestión desde el nivel central de la Entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Alemán Ma Guadalupe, Sainz Barajas María Teresa de la Luz, Martínez Moreno Patricia y Ramírez Nazariega Enrique. Análisis Comparativo del Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior del Estado de Veracruz. Revista Internacional de la Educación en Ingeniería, Vol. 6, No. 1, 2013, 43-51.
http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=medicion,+clima+organizacional,+universidad&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2012

Chaparro Espitia Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 7-32, Universidad Nacional de Colombia.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0121-50512006000200001&script=sci_arttext

Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública 2001.
<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.virtual.unal.edu.co%2Fcursos%2Feconomicas%2F91337%2Fayudas%2Fdapf%2FCLIMA.PDF&ei=fq49VcKglIj7sASfioGYDA&usq=AFQjCNEyDAeoSBqxN90dnCbiyTHomWWVww&sig2=ZhTuSDanaeYFxxu6fJAQsg>

DAFP - Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 – Segunda Versión Diciembre 2008.
http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.dafp.gov.co%2Fform%2Fformularios.retrive_publicaciones%3Fno%3D579&ei=QK89Va2uJPSIsQSI5oGwBw&usq=AFQjCNGzYhN0j4qR2ImThURCr2EMBIXarQ&sig2=RoPyWNLVhHg553vXuWjEZA

García Solarte, Mónica (2009). Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual.
http://www.academia.edu/4800759/Clima_Organizacional_y_su_Diagnostico_Una_aproximacion_Conceptual THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS DIAGNOSIS A CONCEPTUAL APPROXIMATION

Goyes C. Juan Esteban (2012). Clima Organizacional en la Universidad del Valle. http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf

Gutierrez Aguirre Sindy Lorena, Mosquera Álvarez Ricardo y Luis Antonio Villamil Roa. Medición del clima organizacional y plan de mejoramiento en la DIAN Seccional Neiva 2014
<http://biblioteca.usco.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=36433>

La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. DAFP (2004).
<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmecalidad.dafp.gov.co%2Fdocumentacion%2FComponente%2520Ambiente%2520de%2520Control%2FInstrumentosdeGestionparalaCalidaddeVidaLaboral.pdf&ei=a6s9VcaYA4vfsATpmIGIAg&usq=AFQjCNHFDKODGTP8yDNLeAb9GJZCueERpQ&sig2=DMCwlwtm41LgBKezHUcezA>

Ramírez, Elías, Paramo Dagoberto. (2009). Metodología y técnicas de investigaciones empresariales.

Sotelo Asef Jesús Guillermo, Figueroa González Ernesto Geovani, Arrieta Díaz Delia y Solís Ríos Rubén publicaron. Clima Organizacional en Universidades Públicas.
http://scholar.google.es/scholar?start=20&q=medicion,+clima+organizacional,+universidad&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2012

ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis de la cultura y el clima organizacional”, en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación

ANEXO A. INSTRUMENTO PARA LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIAN DE NEIVA

El diligenciamiento de la encuesta fue realizado mediante el ingreso de los servidores públicos al siguiente link, en el cual se puede observar virtualmente la totalidad del contenido. https://docs.google.com/forms/d/1awlA1rAzsQcvEhEpiOdfZtJ6p-Z1RqTj9M5YnNYZOJM/viewform?usp=send_form

Contenido:

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional. Se trata de una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

Las frases que se presentan le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Neiva. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la Dirección Seccional. Para ello considérela en general y no se limite al área o dependencia en que trabaja.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicita contestar de la manera más objetiva posible.

- La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la DIAN Neiva y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.
- En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable en la DIAN Neiva. Si usted considera

que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

• Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la DIAN Neiva.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la institución. Con todo respeto se le sugiere entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

Dependencia en la que labora

- a) Despacho
- b) GIT de Gestión Jurídica
- c) GIT de Gestión de Normalización de saldos
- d) División de Gestión de Fiscalización
- e) GIT de Gestión de Obligaciones Formales
- f) GIT de Gestión de Auditoría Tributaria I
- g) División de Gestión de Recaudo y Cobranzas
- h) GIT de Gestión de Cobranzas
- i) División de Gestión Administrativa y Financiera
- j) División de Gestión de Asistencia al Cliente
- K) Punto de contacto de Pitalito

Tipo de vinculación

- a) Carrera administrativa
- b) Planta temporal

Edad

- a) 20 – 30
- b) 31 – 35
- c) 36 - 45
- d) 46 - 55
- e) 56 - 65
- f) 66 o más

Antigüedad

- a) 0 - 2
- b) 3 – 6
- c) 7 - 10
- d) 11 - 15
- e) 16 - 20
- f) 21 - 25
- g) 26 - 30
- h) más de 30

Género

- a) Femenino
- b) Masculino

Nivel educativo: a)Básica secundaria b)Técnica c)Tecnológica d)Pregrado
e)Especialización f) Maestría

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos, los valores y las políticas de la DIAN, así como las metas y objetivos de la Dirección Seccional?

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) No hay visión, misión, objetivos, valores, políticas y estrategias claramente definidos,
 - c) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
 - d) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
 - e) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
 - f) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
 - g) No me interesa conocerlos
 - h) 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:

- a) _____
- 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 DIAN y los de la Dirección Seccional?

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

- c) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
 - d) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
 - e) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
 - f) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
 - g) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
 - h) 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
 - c) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
 - d) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
 - e) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
 - f) 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 causas que nos han impedido llegar a ella (favor seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- c) Las instalaciones no son seguras.
- d) Las instalaciones no son funcionales.
- e) Hace demasiado frío.
- f) Hace demasiado calor.
- g) La iluminación es deficiente.
- h) Hay demasiado ruido.
- i) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- j) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- k) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- l) La mayoría de los elementos son excelentes.
- m) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- n) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- o) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- p) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- q) La situación económica de la institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- r) 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, 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) No se conocen la misión y los objetivos.
- c) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- d) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- e) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- f) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución.
- g) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- h) La estructura organizacional no facilita la integración.
- i) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- j) No se comparte ni retroalimenta la información que permite hacer mejor el trabajo.
- k) 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
 - c) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
 - d) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
 - e) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
 - f) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
 - g) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
 - h) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
 - i) 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, 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- c) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- d) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- e) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g) 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.
- h) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- i) Aquí nunca votamos.
- j) 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 Entidad 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califíque con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
 - c) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
 - d) 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.
 - e) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
 - f) 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.
 - g) 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.
 - h) Aunque el trabajo me gusta no puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo
 - i) Pese a que el trabajo me gusta, no tengo todas las habilidades y conocimientos requeridos para realizar mi trabajo.
 - j) Otras causas Cuales? _____
-

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 Entidad 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califíque con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
 - c) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
 - d) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
 - e) La institución carece de los recursos necesarios para ello.
 - f) A la institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
 - g) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
 - h) Otras causas Cuales? _____
-

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 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- c) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- d) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- e) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- f) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- g) Falta más libertad de expresión.
- h) Las barreras sociales no lo permiten.
- i) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- j) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- k) Otras causas Cuales? _____

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 otras dependencias 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
 - c) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
 - d) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
 - e) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
 - f) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
 - g) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
 - h) Otras causas Cuales? _____
-

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?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
 - c) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
 - d) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
 - e) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
 - f) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
 - g) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Entidad, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
 - h) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
 - i) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
 - j) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
 - k) Otras causas Cuales? _____
-

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 Entidad 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) No tenemos suficiente libertad de expresión.
 - c) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
 - d) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
 - e) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
 - f) En general, no se fomenta la libre expresión en la institución.
 - g) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
 - h) Mi jefe inmediato no la permite.
 - i) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
 - j) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
 - k) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
 - l) Otras causas Cuales? _____
-

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. RECONOCIMIENTO

14.1 ¿A las personas que se distinguen en la Entidad y Dirección Seccional, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora
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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.
- c) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- d) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre dependencias, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.

- e) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- f) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- g) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- h) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- i) Otras causas Cuales? _____

14.3 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) _____

15. SALARIO

15.1 ¿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

15.2 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- c) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- d) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- e) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- f) La situación económica del País no lo permite
- g) Otras causas Cuales? _____

15.3 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) _____

16. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

16.1 ¿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

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
 - c) Falta objetividad en la evaluación
 - d) La evaluación no se hace en el momento oportuno
 - e) La evaluación no es imparcial
 - f) Más que constructiva, la evaluación es represiva
 - g) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
 - h) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
 - i) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
 - j) Otras causas Cuales? _____
-

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. 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).

17.1 ¿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

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- c) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- d) Siempre hay que pedir cita.
- e) Los jefes oyen pero no escuchan.
- f) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- g) 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.
- h) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- i) Otras causas Cuales? _____

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. FLEXIBILIDAD – ADAPTABILIDAD

18.1 ¿Considera que usted y los miembros de su equipo de trabajo se adaptan con facilidad a las nuevas estrategias y objetivos organizacionales?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) No se brinda información clara para contribuir de forma adecuada
- c) Hay resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores
- d) Hay interés pero no se brindan todos los recursos necesarios
- e) No hay interés en algunas personas para adaptarse a los cambios
- f) La Institución no realiza una planeación adecuada que prevea las necesidades y los efectos relacionados con los nuevos propósitos.

g) Falta mayor capacitación para realizar las actividades relacionadas con las nuevas estrategias y objetivos organizacionales.

h) Se requiere mayor colaboración e integración entre colaboradores

i) Otras causas Cuales? _____

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. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

19.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la DIAN?

Baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta

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 seleccionar la opción o las opciones):

a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas

b) Lo único que a la institución le interesa parece ser sancionar a los contribuyentes

c) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.

d) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.

e) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear

f) Creo que la institución no sabe exactamente para donde va.

g) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen

h) La institución no se preocupa por la conservación del ecosistema

i) Considero que la Entidad no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores

j) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Entidad

k) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos de la institución

l) Otras causas Cuales? _____

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. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, aniversario de la institución, sampedito, día de la mujer, día de la madre, día de la secretaria, día del padre, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la Dirección Seccional).

20.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

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

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) No existen celebraciones.
- c) Rara vez se realizan.
- d) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- e) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- f) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- g) Los compromisos laborales no me lo permiten.
- h) Otras causas Cuales? _____

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. ACTIVIDADES DE BIENESTAR LABORAL

(Se entiende por actividades de bienestar aquellas como la del día de la familia, día de los niños, rumbaterapia, karaoke, peña cultural, juegos deportivos, curso de cocina, halloween, novenas de aguinaldos, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son promovidos directamente por la Dirección Seccional).

21.1 ¿Cree usted que las actividades de bienestar que se realizan en la institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

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

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
- b) No se realizan estas actividades.
- c) Rara vez se realizan.
- d) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- e) Hay tantas actividades de bienestar que ya no se participan de ellas.
- f) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- g) Los compromisos laborales no me lo permiten
- h) Otras causas Cuales? _____

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. 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 institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la institución, entre otros.)

22.1 ¿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

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas

- b) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
 - c) La institución prohíbe ese tipo de actividades.
 - d) Los compromisos personales, laborales o familiares no me lo permiten.
 - e) Las actividades tienen costo lo que no permite la participación de todos.
 - f) No se realizan frecuentemente.
 - g) Otras causas Cuales? _____
-

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. VALORES

23.1 ¿Existe en la institución una orientación hacia los valores definidos tales como responsabilidad, honestidad, compromiso y honestidad?

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

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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) No se promueve la interiorización de los valores
 - c) En algunas oportunidades no se observa la vivencia de los valores
 - d) No se divulgan los valores institucionales
 - e) Otras causas Cuales? _____
-

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. MULTICULTURALISMO

24.1 ¿Considera usted que en la Dirección Seccional 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

24.2 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 seleccionar la opción o las opciones):

- a) Califique con 10 luego no tengo que identificar causas
 - b) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
 - c) Los jefes no se mezclan con los empleados
 - d) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
 - e) Cada dependencia es una isla aparte
 - f) Los de cada religión van cada uno por su lado
 - g) Los de clase alta no se revuelven con los demás
 - h) Según la raza o etnia nos organizamos
 - h) Otras causas Cuales? _____
-

24.3 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) _____

Se ha registrado su respuesta, muchas gracias por su participación.

ANEXO B. LISTADO DE PERSONAS A LAS QUE SE ENVÍO LA ENCUESTA

No.	NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	DESIGNACION JEFATURA	DIV. Y/O GRUPO
1	LIGIA	ALVAREZ SALINAS	GESTOR II 302 02		DESPACHO
2	YINETH	CASTILLO RUBIANO	GESTOR III 303 03	X	DESPACHO
3	ELENA	MONTEALEGRE ROMERO	FACILITADOR IV 104 04		DESPACHO
4	AURA MARIA	CEDEÑO BERNAL	GESTOR I 301 01		DESPACHO
5	ALBA LUZ	CASTAÑEDA CAMACHO	GESTOR II 302 02		GIT DE GESTION JURIDICA
6	JAVIER ADRIAN	DUERO BASTO	GESTOR IV 304 04		GIT DE GESTION JURIDICA
7	ALICIA	PORTELA FARFAN	GESTOR I 301 01	X	GIT DE GESTION JURIDICA
8	LINA MARIA	PERDOMO CHARRY	GESTOR II 302 02		GIT DE GESTION JURIDICA
9	CLAUDIA MARCELA	VARGAS TRIVIÑO	GESTOR I 301 01		GIT DE GESTION JURIDICA
10	DIVA MARIA	ARTUNDUAGA CALDERON	GESTOR II 302 02	X	GIT DE NORMALIZACIÓN DE SALDOS
11	YOLANDA	ARTUNDUAGA GONZALEZ	GESTOR I 301 01		GIT DE NORMALIZACIÓN DE SALDOS
12	NIDIA DEL SOCORRO	ARAUJO ANDRADE	ANALISTA II 202 02		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
13	JAVIER	BELTRAN LOSADA	INSPECTOR II 306 06	X	DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
14	ELIZABETH	CASTAÑEDA DURAN	ANALISTA II 202 02		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
15	JOHN JAVIER	OCHOA ORTIZ	FACILITADOR II 102 02		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
16	YOLIMA	QUIROGA AYALA	FACILITADOR II 102 02		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
17	HERMAN	ROMERO TRIVIÑO	FACILITADOR IV 104 04		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
18	MIGUEL ANGEL	SUAREZ TRUJILLO	GESTOR III 303 03		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
19	FERNANDO	VELASQUEZ LUNA	ANALISTA I 201 01		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

20	YENY MILDRED	GUTIERREZ HERMOSA	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
21	SANDRA CONSTANZA	QUIROGA VARGAS	ANALISTA III 203 03		DIVISION DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
22	HUGO	ANDRADE GUALY	ANALISTA IV 204 04	X	DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
23	HUMBERTO	AROCA TRUJILLO	GESTOR II 302 02		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
24	ALVARO	MONTERO QUINTERO	GESTOR II 302 02		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
25	VICTOR AUGUSTO	ORTIZ CUMBE	GESTOR III 303 03		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
26	RODRIGO	PUENTES OVIEDO	GESTOR II 302 02		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
27	JAIRO ENRIQUE	CASTILLO ATENCIA	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
28	JHON JAIRO	GARCIA MAJE	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
29	CESAR ANDRES	TRUJILLO JORDAN	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE ASISTENCIA AL CLIENTE
30	GLADIS	ORJUELA LEON	INSPECTOR II 306 06		DIVISION DE GESTION DE FISCALIZACION
31	SONIA	SALAZAR CEDEÑO	INSPECTOR II 306 06		DIVISION DE GESTION DE FISCALIZACION
32	PEDRO NEL	SALAZAR SALAZAR	GESTOR III 303 03	X	DIVISION DE GESTION DE FISCALIZACION
33	CELIA	SERRANO RUIZ	ANALISTA III 203 03		DIVISION DE GESTION DE FISCALIZACION
34	MARINA ESTER	AHUMADA BARRAGÁN	GESTOR IV 304 04		GIT DE AUDITORIA TRIBUTARIA I
35	JUAN PABLO	MUÑOZ GOMEZ	GESTOR I 301 01	X	GIT DE AUDITORIA TRIBUTARIA I
36	ANA ELCY	SILVA ORDOÑEZ	GESTOR III 303 03		GIT DE AUDITORIA TRIBUTARIA I
37	SAIN	SOLANO FIERRO	GESTOR II 302 02		GIT DE AUDITORIA TRIBUTARIA I
38	JEINSON GERMAN	BORDA GARZON	GESTOR I 301 01		GIT DE AUDITORIA TRIBUTARIA I
39	NINI JOHANNA	ARTUNDUAGA LLANOS	GESTOR I 301 01		GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
40	ROSAURA	CASTAÑEDA MUÑOZ	FACILITADOR IV 104 04		GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
41	MYRIAM LUZ	PERAFAN	ANALISTA V		GIT CONTROL A

		LOZANO	205 05		OBLIGACIONES FORMALES
42	BLANCA ELIANA	RAMIREZ SILVA	ANALISTA V 205 05		GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
43	PAOLA ANDREA	RODRIGUEZ BONILLA	ANALISTA V 205 05	X	GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
44	JAIRO	RODRIGUEZ HERNANDEZ	GESTOR II 302 02		GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
45	MARIA PAULA	MENDEZ BONILLA	GESTOR I 301 01		GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
46	BIBIANA FERNANDA	PEREZ PEREZ	GESTOR I 301 01		GIT CONTROL A OBLIGACIONES FORMALES
47	ANGEL ALBERTO	LAGUNA CUBILLOS	GESTOR III 303 03	X	DIVISION DE GESTION DE LIQUIDACION
48	HERNANDO	RAMOS ARAUJO	ANALISTA I 201 01		DIVISION DE GESTION DE LIQUIDACION
49	SILVIA	RODRIGUEZ COLLAZOS	GESTOR III 303 03		DIVISION DE GESTION DE LIQUIDACION
50	JOSE VICENTE	RODRIGUEZ RAMIREZ	GESTOR II 302 02		DIVISION DE GESTION DE LIQUIDACION
51	ALVARO	ARANDA PERDOMO	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
52	JOSE MILLER	GARCIA MENDEZ	FACILITADOR III 103 03		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
53	MIREYA	HERNANDEZ MUÑOZ	ANALISTA IV 204 04		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
54	ANA CRISTINA	MANRIQUE PLATA	FACILITADOR IV 104 04		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
55	TERESA	MARTINEZ DELGADILLO	GESTOR II 302 02		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
56	MARIA HENNY	PARRA ROA	GESTOR III 303 03	X	DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
57	GUILLERMO TADEO	RAMIREZ ANZOLA	GESTOR II 302 02		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
58	DIANA FERNANDA	CRUZ MURCIA	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
59	JEMMAY ANDRÉS	FIGUEROA CUELLAR	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
60	CARLOS ANDRES	RODRIGUEZ MATTA	GESTOR I 301 01		DIVISION DE GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS

61	LUIS AUGUSTO	CALDERON VEGA	GESTOR III 303 03		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
62	HECTOR MAURICIO	CARDOSO ORDOÑEZ	GESTOR II 302 02		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
63	MARISOL	IBARRA LASSO	GESTOR IV 304 04		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
64	NUBIA	LOPEZ ARIAS	GESTOR II 302 02		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
65	MIREYA	POLANCO TRUJILLO	GESTOR III 303 03	X	GIT DE GESTION DE COBRANZAS
66	AMPARO	QUINTERO MEDINA	GESTOR II 302 02		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
67	LILIANA	DIAZ DUERO	ANALISTA II 202 02		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
68	WILSON EDUARDO	DIAZ SALAZAR	GESTOR I 301 01		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
69	AIDA XIMENA	MANCHOLA LOSADA	GESTOR I 301 01		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
70	LILIANA	MANRIQUE RUIZ	GESTOR I 301 01		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
71	MAGDA FERNANDA	TOVAR PUENTES	GESTOR I 301 01		GIT DE GESTION DE COBRANZAS
72	SANDRA PATRICIA	VARGAS GARCIA	ANALISTA II 202 02		GIT DE GESTION DE COBRANZAS