

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA
DIRECCIÓN SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES DE TUMACO**

DIANA MILE SANCHEZ ESTUPIÑAN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA
DIRECCIÓN SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES DE TUMACO**

DIANA MILE SANCHEZ ESTUPIÑAN

**Trabajo de grado modalidad de pasantía presentado como requisito parcial
para optar al título de Administradora de Empresas**

**Asesor Pasantía:
HUMBERTO PALACIOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del Presidente de Tesis

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2011.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	12
1. TEMA DE ESTUDIO.....	13
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1 Planteamiento del problema.....	13
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo general.. ..	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 MARCO DE REFERENCIA	14
1.5.1 Marco teórico:.....	14
1.5.2 Marco histórico.	21
1.5.3 Marco contextual.	22
1.6 MARCO DE REFERENCIA	22
1.6.1 Generalidades de la empresa:.....	22
1.6.2 Estructura organizacional:.....	24
1.6.3 Gestión estratégica actual:.....	25
1.6.4 Marco normativo.....	26
1.7 JUSTIFICACIÓN	29
1.8 METODOLOGÍA.....	29
1.8.1 Tipo de investigación.....	29
1.8.2 Método de estudio.....	30

1.8.3	Talento humano y recursos:	31
2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA DIAN DE TUMACO.	32
2.1	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIAN DE TUMACO.....	32
2.2	ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL AREA DE GESTION DE PERSONAL EN LA DIAN DE TUMACO.....	45
3.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL EN LA DIAN DE TUMACO.....	48
3.1	FORTALEZAS.....	48
3.2	DEBILIDADES.....	49
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE TUMACO.....	50
4.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	50
4.2	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA DIAN DE TUMACO.....	51
4.3	PLAN DE ACCION	54
4.3.1	Programa de motivación y reconocimiento para los funcionarios de la Dian de Tumaco.	57
4.4	PLAN DE ACCION	59
4.5	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	62
4.6	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA	62
5.	CONCLUSIONES.....	63
6.	RECOMENDACIONES	64
	BIBLIOGRAFIA.....	65
	ANEXOS.....	66

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. ENTIDAD	32
Cuadro 2. ESTRUCTURA.....	34
Cuadro 3. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS.	35
Cuadro 4. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA	37
Cuadro 5. RELACIONES DE TRABAJO.....	38
Cuadro 6. AUTORIDAD Y SUBORDINACION.....	39
Cuadro 7. EXPERIENCIA LABORAL.....	40
Cuadro 8. REMUNERACION.....	41
Cuadro 9. COMUNICACIÓN.....	42
Cuadro 10. COMUNICACIÓN.....	43
Cuadro 11. ¿LA INFORMACIÓN QUE NECESITA PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO SE COMUNICA EN FORMA OPORTUNA?	44

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. ENTIDAD.....	33
Grafico 2. ESTRUCTURA.....	34
Grafico 3. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS.....	36
Grafico 4. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA.	37
Grafico 5. RELACIONES DE TRABAJO.....	38
Grafico 6. AUTORIDAD Y SUBORDINACION.....	39
Grafico 7. EXPERIENCIA LABORAL.....	40
Grafico 8. REMUNERACION.....	41
Grafico 9. COMUNICACIÓN.....	42
Grafico 10. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS EN LA DIAN TUMACO.	43
Grafico 11. ¿LA INFORMACIÓN QUE NECESITA PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO SE COMUNICA EN FORMA OPORTUNA?	44

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL AREA DE GESTION DE PERSONAL DE LA DIRECCION SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE TUMACO.....	67
Anexo B. ENCUESTA CLIMA LABORAL DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIAN DE TUMACO	71

RESUMEN

Cabe resaltar que, para realizar el presente estudio se tomaron como referentes, teorías sobre el clima laboral, las cuales sirvieron como un instrumento para identificar las variables, que se utilizaron para medir el clima laboral existente en la DIAN de Tumaco, las que se mencionan a continuación: sobre la entidad, estructura, condiciones ambientales y ergonómicas, posibilidades de creatividad e iniciativa, relaciones de trabajo, autoridad y subordinación, experiencia laboral, remuneración, y comunicación. Luego de realizar el respectivo análisis de las variables, se determinaron los factores que influyen positiva y negativamente en el clima laboral.

ABSTRACT

Significantly, for this study were taken as references, theories about the working environment, which served as a tool to identify variables that were used to measure the social climate existing in the DIAN of Tumaco, those mentioned below on organizational structure, environmental and ergonomic conditions, possibilities for creativity and initiative, labor relations, authority and subordination, work experience, compensation, and communication. After performing the respective analysis of the variables, we identified factors that positively and negatively influence the working climate.

INTRODUCCION

Dado que el factor principal que conforma a las empresas y a su buen funcionamiento es el Talento humano, es fundamental implementar instrumentos de gestión que contribuyan a crear un ambiente apropiado, en donde los miembros de la organización logren su mas alto rendimiento, a raíz de esto surge la importancia de realizar un estudio de la situación actual de clima laboral en la DIAN de Tumaco.

Posteriormente, teniendo en cuenta la finalidad del presente estudio, se formularon estrategias con el propósito de mejorar el clima laboral, mediante un plan de acción, encaminado a crear un ambiente de trabajo adecuado para los funcionarios, donde el desempeño del trabajo se traduzca en resultados de eficiencia y eficacia en beneficio de la organización.

Finalmente, para determinar la efectividad de la propuesta, después de la fase de ejecución, con respecto al mejoramiento del clima laboral en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco, se identificaron y construyeron unos indicadores que permitirán medir los resultados en términos de eficiencia y eficacia.

1. TEMA DE ESTUDIO

Definición del tema: Este trabajo se presentó como anteproyecto de grado en la modalidad de pasantía institucional en el área de gestión de personal en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco.

Definición del título: Propuesta de mejoramiento del clima laboral en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco.

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se orienta a la realización de un diagnóstico del clima laboral y posteriormente la formulación de una propuesta de mejoramiento para la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco, lo cual constituye una herramienta fundamental para una eficiente gestión del Talento Humano. Generando así un ambiente de trabajo adecuado en el cual los miembros de la organización logren un desarrollo óptimo en sus labores diarias.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema. La Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales del Municipio de Tumaco, cuenta con un total de 15 funcionarios, de los cuales 12 son de planta, 2 supernumerarios (contratos) y 1 de libre nombramiento y remoción. En el año 2008, se realizó una remodelación a las instalaciones para mejorar el ambiente; sin embargo a pesar de haber pocos funcionarios el clima laboral es tenso debido a que se presentan conflictos de carácter emocional, relacionados con diferencias de tipo generacional.

Igualmente entre niveles jerárquicos de puestos de trabajo las diferencias salariales son considerables y las cargas laborales para algunos funcionarios son más altas que para otros, razón por la cual se generan inconformidades. De igual forma a pesar que la DIAN es una entidad con gran reconocimiento en materia laboral y las condiciones de trabajo que ofrece a los funcionarios son buenas, desafortunadamente se detectan grupos focalizados de personas, ocasionando una rivalidad entre áreas y por ende desagravios entre ellos.

En el marco de las anteriores apreciaciones, es importante recalcar la apremiante necesidad de establecer estrategias y generar oportunidades que permitan el mejoramiento del ambiente de trabajo en los funcionarios de esta entidad, caso contrario, los malestares que se generan al interior también pueden reflejarse en

el servicio que se presta a los usuarios que acuden a la DIAN, desmejorando considerablemente la calidad de los productos.¹

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del clima laboral en la DIAN de Tumaco y que estrategias de mejoramiento pueden proponerse para mejorar el desempeño de los funcionarios de la entidad?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Formular una propuesta de mejoramiento del Clima Laboral en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco.

1.4.2 objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar el estado actual de clima laboral en la DIAN Tumaco.
- ✓ Identificar los factores que influyen en el clima laboral en la DIAN Tumaco.
- ✓ Definir estrategias de mejoramiento para el clima laboral, conforme a las necesidades encontradas en la DIAN Tumaco.
- ✓ Proponer acciones de seguimiento y evaluación a las actividades planeadas.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico:

Generalidades del clima laboral. El clima Laboral es considerado como el medio ambiente Humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” de los directivos y con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, la interacción con la empresa, con el ambiente físico, los equipos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

¹ Entrevista realizada al Jefe del Área de Gestión de Personal DIAN Tumaco.

El clima Laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado un factor que afecta al Clima Laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto puede ser variable y capaz de contagiarse. Sin embargo la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Las dimensiones principales e importantes que han de considerarse como objeto de estudio para el clima Laboral son: Motivación, Información – Comunicación, proceso de influencia, establecimiento de objetivos y proceso de control.

Al hacer un diagnóstico del Clima Laboral se refleja la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de Gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la secuencia de los objetivos de la organización.

Clima laboral: Según Davis (1981), el Clima Laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo, o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El Clima Laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene sus propias culturas, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el Clima Laboral.²

El Clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Este puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el Clima Laboral.

El Clima Laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un Clima favorable porque este beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado entre otros.

² DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W, Comportamiento Humano en el trabajo, Ed. McGraw-Hill, 1999

En la opinión de Davis existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- ✓ Calidad de liderazgo
- ✓ Nivel de confianza
- ✓ Comunicación hacia arriba o hacia abajo.
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Sensación de trabajo útil
- ✓ Recompensas justas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Presiones razonables de trabajo
- ✓ Control, estructura y burocracia razonable.
- ✓ Implicación y participación de los empleados³

Medición del clima laboral. Diversos son los instrumentos que se han desarrollado para medir el Clima Laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asignan resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

Los autores Litwin y Stringer (cfr. por Davis, 1981) desarrollaron un modelo que cubre los 9 elementos que a continuación se enlistan:

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensas
- ✓ Riesgo
- ✓ Calor
- ✓ Ayuda
- ✓ Estándares
- ✓ Conflicto
- ✓ Identidad

Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el Clima Laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert, (cfr. por Davis, 1981), es otro de los investigadores el cual, desarrollo un instrumento que se centra en el estilo de administración. Este cubre los siete elementos que se listan a continuación:

- ✓ Proceso de liderazgo
- ✓ Elementos de motivación
- ✓ Comunicación

³ ibid.

- ✓ Proceso de interacción – influencia
- ✓ Proceso de toma de decisiones
- ✓ Ajustes de meta
- ✓ control⁴

Dimensiones del clima laboral. El conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que este ejerce sobre comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental realizar un diagnostico para diseñar los instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Las acciones que se deben emprender son las siguientes:

- ✓ Diagnostico del Clima Laboral
- ✓ Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

Diagnostico del clima laboral. Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

Motivación: tiene como función, identificar los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia las acciones y cual es la fuerza con la que operan.

- ✓ Proceso de influencia: este proceso pretende identificar el grado de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la empresa.
- ✓ Establecimiento de objetivos: nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos
- ✓ Información – Comunicación: identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- ✓ Proceso de control: identificación de los sistemas de supervisión y control.

Un diagnostico de clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

Comunicación: Según Reece y Brandt (1990),

Los problemas en la comunicación dentro de las organizaciones son los causantes de una baja productividad y de otros factores que pueden afectar la supervivencia de la empresa.

⁴ LIKERT, Rensis. Escala de factores según Likert. MC Graw Hill. 2000. P. 275

Motivación: Appley y Cofer (1990) señalan que toda conducta esta motivada, y que sirve a las necesidades de los individuos. Sin motivación, un individuo no haría algo. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad, y continuaría en acción hasta que satisficiera dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; por lo tanto, la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

Proceso de influencia: “La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. por un lado comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tiene las características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas” (Hodgetts y Altman, 1984 p 303).⁵

Establecimiento de Objetivos: Un objetivo es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son generales en tanto que las metas son mas especificas y por tanto son más operativas en la vida practica. Las metas y los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización. (Megginson, Mosley y Pietro, 1988).

Proceso de Control: De acuerdo con Certo (1983), el control consiste en que las personas realicen cualquier actividad (algo) y resulte de la misma forma como se planeo. Por tal motivo, la planeación y el control resultan ser inseparables y por tanto, han sido llamados los gemelos siameses de la administración.

Enfoques:

Enfoque según Kolb: El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: (Kolb, D.1977):

- ✓ Una relación directa entre liderazgo y clima laboral
- ✓ Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- ✓ El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional,

⁵ Ibid

particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

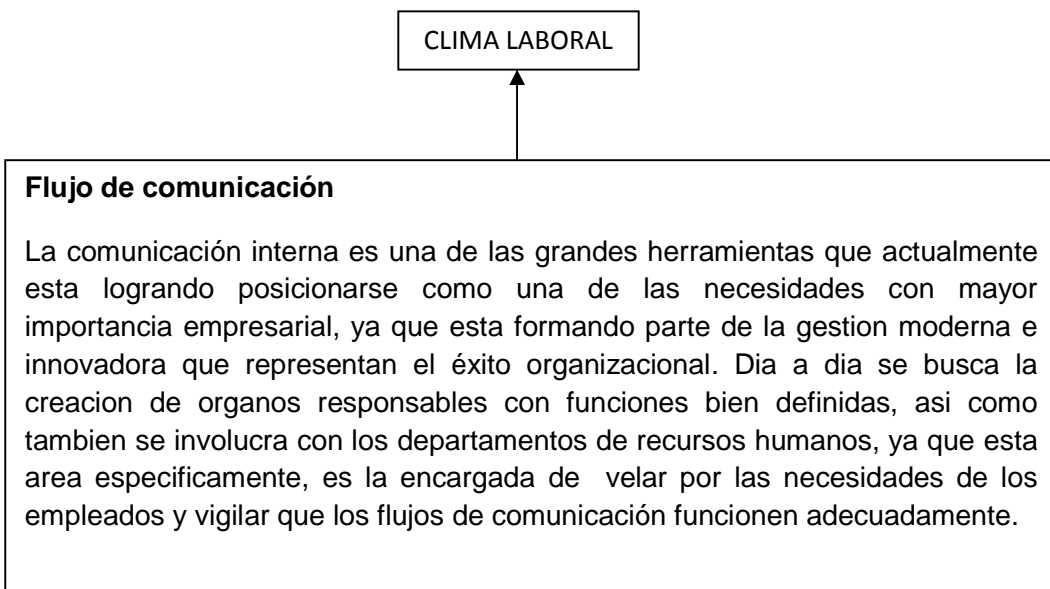
- ✓ El funcionamiento de las instituciones
- ✓ Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
- ✓ Los parámetros para la optimización del servicio

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso Humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas.⁶

Enfoque según García Cardó: Alfonso García Cardo afirma que la “comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado se ha bueno o malo.

Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contactos tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado” (2000 p 2).

Variables del clima laboral:



Fuente: García A. El clima laboral tiene un papel relevante, 2000.

⁶ ibid

Enfoque según Rubio Navarro: Otros aspectos que también se pretenden evaluar, según Elena Rubio Navarro (2000) son los siguientes:

- ✓ Liderazgo: mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.⁷
- ✓ Organización: la organización hace referencia a si existe o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- ✓ Reconocimientos: se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- ✓ Remuneraciones: el sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Enfoque según Litwin y Stinger: Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de 9 dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- ✓ Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- ✓ Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

⁷ ibid

- ✓ Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.⁸
- ✓ Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- ✓ Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✓ Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.⁹

1.5.2 Marco histórico. En el año 2010 en la DIAN de Tumaco, se realizó un estudio del clima laboral, con el propósito de identificar los factores y variables que incidían en el rendimiento de los funcionarios. Para cumplir los objetivos y desarrollar las actividades se conformó un equipo interno de trabajo, que permitió la recolección de información mediante la utilización de diferentes instrumentos investigativos. Después de haber adelantado las diferentes actividades y analizar la información, se encontró que la entidad presentaba inconvenientes sobre el clima laboral, que estaban afectando el ambiente, las relaciones de trabajo y por ende el rendimiento de la organización.

Con base a los resultados del estudio, se elaboró una propuesta de mejoramiento, con el propósito de apoyar actividades relacionadas con el bienestar del funcionario y su grupo familiar, igualmente reconocer el desempeño exitoso de los equipos de trabajo y determinar la contribución al desarrollo de la estrategia de la entidad.

⁸ Ibid

⁹ Ibid.

No obstante, a pesar de haberse elaborado el programa, por ciertas limitaciones administrativas y presupuestal, no se pudo ejecutar satisfactoriamente, por lo tanto los problemas y debilidades continúan vigentes. Ante esta situación, se vio la necesidad de presentar una nueva alternativa, a través del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, en la modalidad de pasantía, con el propósito de reformular una propuesta de mejoramiento del clima laboral.

1.5.3 Marco contextual. El contexto sobre el cual se desarrolla el presente estudio se compone de tres aspectos:

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Generalidades de la empresa:

Razón social: Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco

Objeto social: 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 y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Antecedentes: El Decreto 2117 de 1992 crea la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), con la fusión de la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN), el 1º de junio del año 1993.

La estructura actual de la DIAN es fundamentada en:

- Decreto 1071 de 1999 que establece la organización actual de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Artículos 1, 2, 3, 4, 6, 7,8 y 31).
- Decreto 4048 de 2008 por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Decreto 2360 de junio 24 de 2009 por el cual se modifica parcialmente el Decreto 4048 de 2008.
- Decreto 130 de enero 21 de 2010 por el cual se dictan disposiciones del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, en desarrollo del Decreto 4975 del 23 de diciembre de 2009 (arts. 23, 24 y 25).
- Resoluciones de noviembre 4 de 2008

- 007 – Competencia funcional y territorial
- 008 – Distribuye divisiones en las seccionales
- 009 – Distribuye funciones en las divisiones
- 010 - Funcionamiento Direcciones Seccionales Delegadas
- 011 – Creación Grupos Internos de Trabajo

La DIAN es una unidad administrativa del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, con autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio. Adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La jurisdicción de la unidad administrativa especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, su domicilio principal es la ciudad de Santa Fe de Bogotá, D.C.

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes.

El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

La Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco, tiene competencia funcional en materia Aduanera.

Jurisdicción en los municipios de Tumaco, Barbacoas, Charco, Mosquera, Olaya Herrera, Magui, Roberto Payan, Santa Bárbara, Francisco Pizarro, Guapi y la Tola con una población Total de 326.113 habitantes.

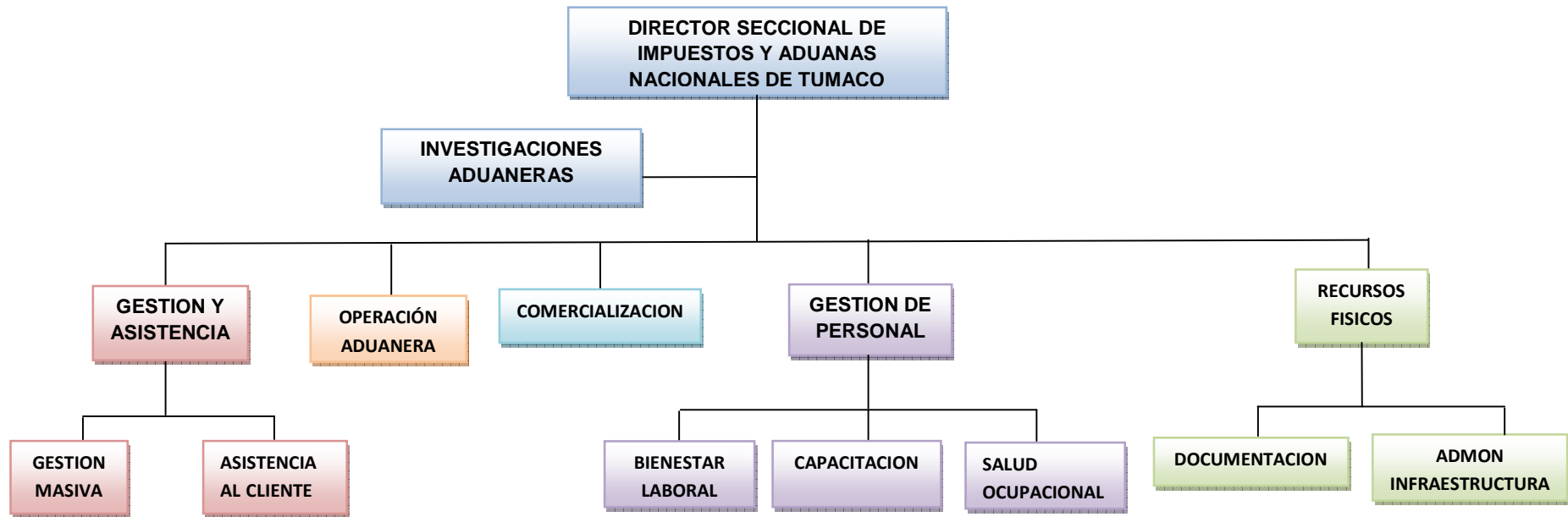
Mediante Resolución No. 0010 del 2008 se estableció el funcionamiento y competencia de las Direcciones Seccionales Delegadas de Impuestos y Aduanas, afirmando que no contarán con Divisiones ni Grupos Internos de trabajo.

La estructura funcional en Tumaco está distribuida por:

- Director Seccional Delegado
- Áreas: Gestión Fiscalización Aduanera, Operación Aduanera, Comercialización, Recursos Físicos, Unidad Penal, Planeación, Gestión y Asistencia al Cliente y Gestión de Personal.

La Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco, está conformada por 15 funcionarios, de los cuales 12 son de Planta, 2 Supernumerarios y 1 de libre nombramiento y remoción.

1.6.2 Estructura organizacional:



1.6.3 Gestión estratégica actual:

Mision

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un **servicio de facilitación y control** a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de **recaudar** la cantidad correcta de tributos, **agilizar** las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, **proveer información confiable y oportuna** , y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

Vision

En el 2010 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado: la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario.

Contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido de servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios

Valores

Respeto: Es valoración y cuidado de si mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. Es el aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas. Respeto es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia. El respeto es garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad.

Responsabilidad: Es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro del bien común. Lo que hacemos trae consecuencias según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. La responsabilidad favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura.

Honestidad: Es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y

con las cosas. Honestidad es probidad, rectitud, honradez. La persona honesta lleva una vida íntegra, actúa con rectitud, y es honrada en toda circunstancia. La honestidad facilita la construcción del bien, la verdad y la belleza interior.

Compromiso: Es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño. El compromiso impulsa el mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común.

Políticas:

- ✓ La DIAN, en el marco de su misión y visión, y consciente de la importancia que su gestión representa para el bienestar del país, asume su compromiso considerando las siguientes directrices:
- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios que brinda a sus clientes y del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno.
- ✓ Mejorar continuamente su desempeño organizacional, con un enfoque basado en procesos y sus respectivos mecanismos de control y evaluación.
- ✓ Brindar las condiciones laborales de salud, seguridad y desarrollo de competencias, necesarias para garantizar el crecimiento personal y profesional de los empleados.
- ✓ Soportar su gestión y la toma de decisiones en información confiable y oportuna, generada en sistemas desarrollados con tecnología avanzada.
- ✓ Asegurar el adecuado desarrollo de sus procesos de comunicación.
- ✓ Implementar los elementos y acciones necesarias para aumentar la capacidad institucional para la administración de los riesgos estratégicos y del nivel ejecutor.

1.6.4 Marco normativo. A pesar de que en las entidades públicas o privadas no existe una reglamentación específica que obligue a las directivas a ejecutar programas de mejoramiento de clima, el Artículo 75 del Decreto 1227 de abril de 2005, establece:

Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto -ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- ✓ Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- ✓ Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

- ✓ Preparar a los Pre pensionados para el retiro del servicio.
- ✓ Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo.
- ✓ Adelantar programas de incentivos.

La alta dirección, los líderes o jefes de área, los integrantes del área de Gestión Humana, los equipos de trabajo, todos en conjunto generan las condiciones del clima laboral, por ello es imperativo que creen sinergia en esfuerzos.

Las personas que tienen gente a su cargo son responsables por “Gerenciar” el clima laboral de su equipo y el área de Bienestar esta allí para facilitar su trabajo y acompañarlo en la tarea por ello gestionar el clima es mucho más que revisar los resultados, este es únicamente el inicio del proceso.

El clima se gestiona en el día a día y se quiere utilizar como una herramienta poderosa de gerencia la cual debe convertirse en tema de agenda de las reuniones periódicas del equipo.

Principales leyes y decretos: Teniendo en cuenta que el ejercicio de la pasantía debe sustentarse desde el punto de vista conceptual, técnico y normativo, es importante resaltar algunas normas que de alguna manera están relacionadas y pueden influir sobre el clima laboral, en este contexto se mencionan las siguientes:

Salud ocupacional marco legal: La **Ley 100 de 1993** estableció la estructura de la **Seguridad Social** en el país, la cual consta de tres componentes como son:

- El Régimen de Pensiones
- Atención en Salud
- Sistema General de Riesgos Profesionales.

A continuación se describen los principales Decretos y Resoluciones que reglamentan la **Salud Ocupacional en Colombia:**

Ley 9a. De 1979, es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia.

Resolución 2400 de 1979, conocida como el "Estatuto General de Seguridad".

Decreto 614 de 1984, que crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional.

Resolución 2013 de 1986, que establece la creación y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en las empresas.

Resolución 1016 de 1989, que establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas.

Decreto 1295 de 1994, que establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (ARP).

Decreto 1346 de 1994, por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.

Decreto 1772 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 1834 de 1994, por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de Riesgos Profesionales.

Ley 549 de 1999. Creación de un fondo de pensiones y cesantías para los organismos descentralizados.

Decreto 1567 DE 1998 "Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado."

Ley número 789 del 27 de diciembre de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, creando un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos. Creación del Fondo de Protección Social.

Ley 995 de 2005. Por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles.¹⁰

1.7 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a las nuevas teorías y tendencias sobre gestión del Talento Humano, se considera a las personas como el activo más importante de toda organización. Desde esta perspectiva, surge la necesidad de estudiar y analizar la situación laboral en la DIAN de Tumaco, que permita identificar posibles factores y variables que influyen en el desempeño de los funcionarios, estudio que se enmarca en el tema del clima laboral y que entre otros aspectos hace referencia al grado de motivación, comunicación, toma de decisiones, sistemas de dirección, estructura, relaciones laborales y que en conjunto influyen en la eficiencia y eficacia de la calidad del servicio. Teniendo en cuenta este propósito, el presente estudio determinó unas estrategias de mejoramiento, las cuales buscan propiciar un entorno favorable para la organización y sus funcionarios, posibilitando el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales.

Cabe resaltar, que el presente estudio, servirá de base para futuros trabajos que se realicen en otras organizaciones interesadas en el mejoramiento de su entorno laboral y la calidad en la prestación del servicio.

Por último, es importante recalcar, que este trabajo de campo, contribuye a mi proceso formativo como estudiante de Administración de Empresas, mediante esta experiencia institucional que me permite retroalimentar y profundizar los conocimientos adquiridos teóricamente, en el transcurso de mi formación profesional.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de investigación

Descriptiva y propositiva. El presente estudio está sustentado en la investigación de tipo Descriptiva que comprende el análisis e interpretación de fenómenos que se generan en un contexto determinado. De igual forma es de carácter Propositivo por cuanto presenta alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico estratégico.

Población y muestra. Para el presente trabajo se toma como objeto de análisis a los 15 funcionarios de la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos52/recursos-humanos-colombia/recursos-humanos-colombia3.shtml>

Nacionales de Tumaco (DIAN). Teniendo en cuenta que la población es pequeña no se determina la muestra y por consiguiente se toma el total de la población.

Técnicas de recolección de la información. Para este estudio realizado dentro del área de gestión de personal en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco (DIAN) se tuvo en cuenta las siguientes fuentes para recolección de información:

Fuente de información primaria. La fuente primaria está representada por la información obtenida directamente del personal de la DIAN mediante la aplicación de un formato de encuesta, en la cual se consignan las principales variables relacionadas con el clima laboral. Además se efectuó una entrevista al jefe del área de gestión de personal de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco, utilizando un formato de entrevista.

Fuente de información secundaria. La información secundaria está sustentada en consultas de páginas de internet, trabajos de grado e investigaciones relacionados con el tema que posibilitan enriquecer el trabajo de campo.

1.8.2 Método de estudio. Teniendo en cuenta que se trabaja sobre una población determinada, El método utilizado en la presente investigación es el denominado Estudio de Caso. Este método es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, combinando distintos métodos para la selección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa.

Según la definición de Yin el método de estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”¹¹

¹¹ YIN, Robert K. Diseño y Métodos: Caso de estudio de investigación. SAGE. London, 1994. p.3.

1.8.3 Talento humano y recursos:

Talento humano: La pasantía se realizó en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco en el Municipio de San Andrés de Tumaco, en la zona urbana, con el soporte del siguiente personal:

- ✓ Funcionarios en general de la DIAN Tumaco.
- ✓ Pasante: Diana Mile Sánchez Estupiñán.

Recursos tecnológicos: Los recursos tecnológicos utilizados en el transcurso de esta pasantía son los siguientes:

- ✓ Computador
- ✓ Cámara digital
- ✓ Internet
- ✓ Dispositivo de almacenamiento extraíble (USB).

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA DIAN DE TUMACO.

2.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIAN DE TUMACO.

A partir del estudio realizado en la DIAN de Tumaco y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales esta orientada, se determinaron las condiciones ambientales que influyen en el desempeño laboral de dicha organización en términos de: la entidad, estructura, condiciones ambientales y ergonómicas, posibilidades de creatividad e iniciativa, relaciones de trabajo, autoridad y subordinación, experiencia laboral, remuneración, y comunicación resultados que se evidencian a continuación:

Preguntas sobre la ENTIDAD.

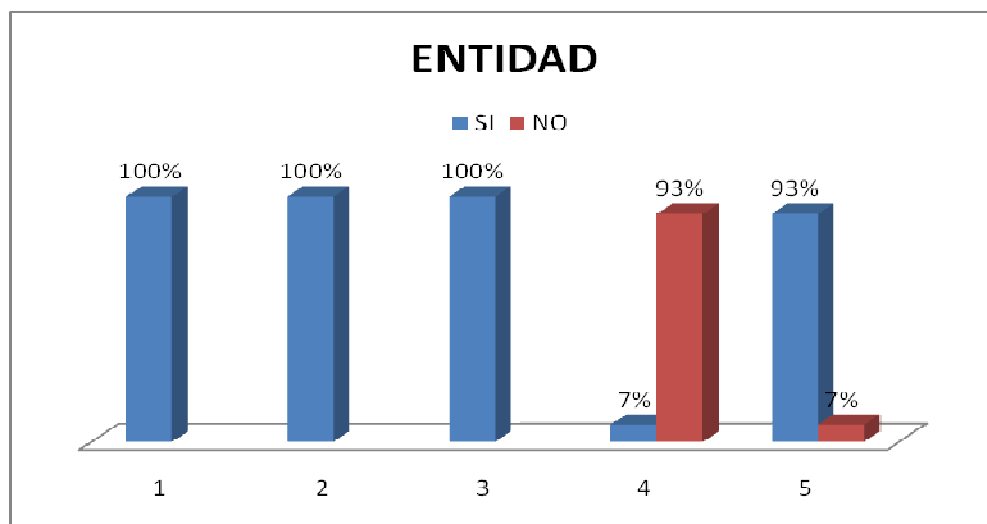
1. ¿Está satisfecho con su vinculación laboral en la DIAN?
2. ¿Conoce bien que aporta con su trabajo al conjunto de la organización?
3. ¿Las políticas y estrategias organizacionales son comunicadas oportuna y claramente?
4. ¿Presenta dificultad a acceder a la información que requiere para desarrollar su trabajo?
5. ¿Recibe oportunamente información sobre las decisiones importantes de la entidad?

Cuadro 1. ENTIDAD

SOBRE LA ENTIDAD					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
1	15	0	15	100%	
2	15	0	15	100%	
3	15	0	15	100%	
4	1	14	15	7%	93%
5	14	1	15	93%	7

Fuente: Esta investigación

Grafico 1. ENTIDAD



Como se puede observar en la grafica, el 100% de los funcionarios están satisfechos con su vinculación laboral en la DIAN, lo cual indica que se sienten conformes con su cargo asignado dentro de la misma. Por otro lado el 100% de los funcionarios conoce bien lo que aporta con su trabajo al conjunto de la organización, en la medida en que tienen claras unas tareas y unas actividades que desarrollar y estas estén contenidas en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Por otra parte el 100% consideran que las políticas y estrategias organizacionales son comunicadas oportuna y claramente en la medida en que se conoce el aporte de las mismas a la misión organizacional de la DIAN. Entre otros aspectos se identifica que un 7% de los funcionarios presenta dificultad a acceder a la información que requieren para desarrollar su trabajo, presentándose una contradicción con relación a la pregunta anterior posiblemente por que lo relacionan con la toma de decisiones que en ocasiones afectan su trabajo. por último el 7% de los funcionarios expresan, no recibir oportunamente información sobre las decisiones importantes de la entidad.

Preguntas sobre la **ESTRUCTURA.**

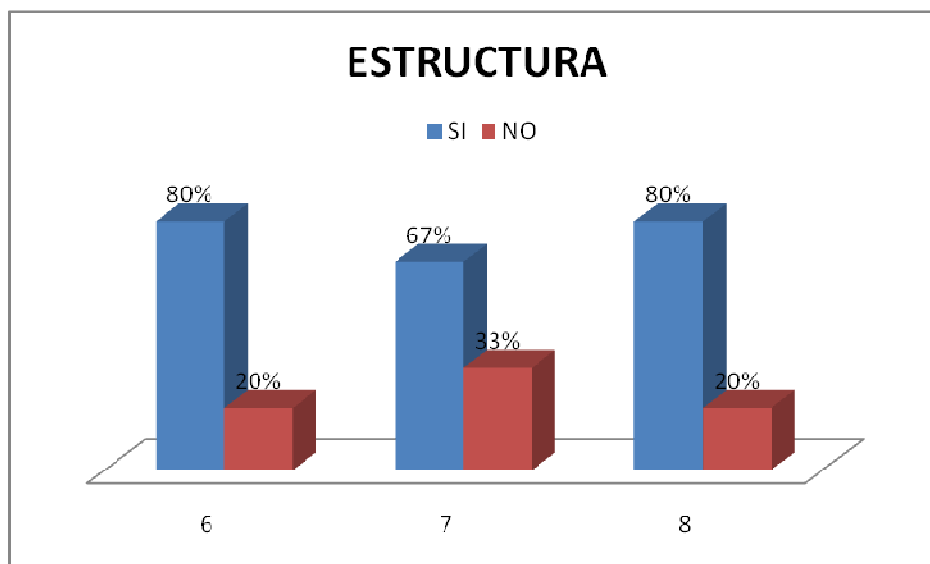
6. ¿Considera que la función del personal interno en el área de Gestión de personal, está bien organizada y es competente para atender las necesidades de los funcionarios?
7. ¿Al ingresar a la empresa recibió inducción al puesto de trabajo?
8. ¿Cuando se generan cambios en los procesos relacionados con sus actividades laborales, le son informados oportunamente y con claridad?

Cuadro 2. ESTRUCTURA.

SOBRE LA ESTRUCTURA					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
6	12	3	15	80%	20%
7	12	3	15	67%	33%
8	10	5	15	80%	20%

Fuente: Esta investigación

Grafico 2. ESTRUCTURA



Como se puede observar en la grafica el 80% de los funcionarios consideran que la función del personal interno en el área de Gestión de personal, está bien organizada y es competente para atender las necesidades de los funcionarios, mientras que un 20% está en desacuerdo, añadiendo esto a la ausencia de personal de apoyo dentro del área de gestión de personal que cooperen con las labores realizadas por el jefe del área, quien actualmente es el encargado de ejecutar todos los procesos relacionados con la administración del Talento Humano.

Por otro lado un 67% de los funcionarios expresaron que al ingresar a la DIAN recibieron inducción al puesto de trabajo, mientras que un 33% dicen no haber

recibido de ningún de tipo, lo que demuestra que para algunos fue difícil acoplarse a su funciones en su puesto de trabajo y de la misma manera relacionarse con sus compañeros.

Por último el 80% de los funcionarios consideran que cuando se generan cambios en los procesos relacionados con sus actividades laborales, le son informados oportunamente y con claridad, mientras que un 20% se muestra en desacuerdo atribuyéndolo a la falta de canales adecuados de comunicación interna dentro de la organización.

Preguntas sobre las CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS.

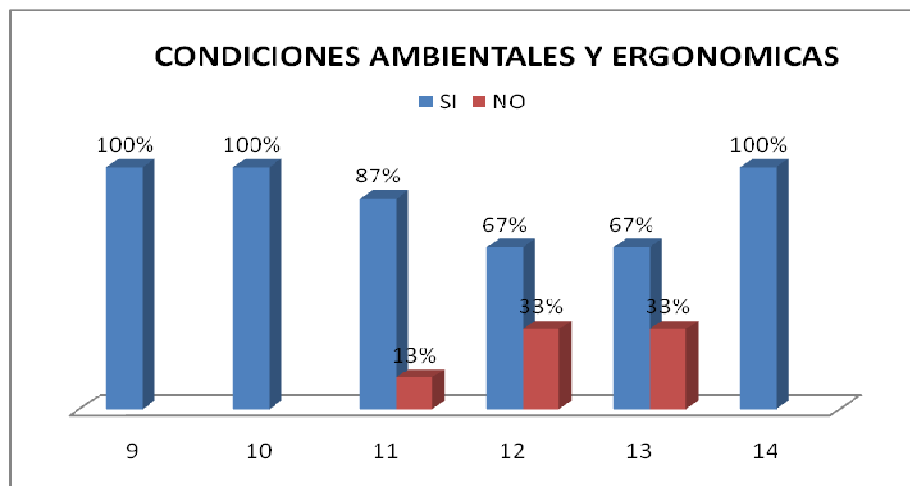
- 9. ¿Existe suficiente iluminación en su lugar de trabajo?
- 10. ¿Su silla es técnicamente adecuada?
- 11. ¿Su puesto de trabajo está bien diseñado (espacio, ubicación, posición)?
- 12. ¿Su lugar de trabajo tiene la ventilación adecuada?
- 13. ¿Los niveles de ruido son controlados y soportables?
- 14. ¿Las instalaciones donde trabaja permanecen ordenadas y limpias?

Cuadro 3. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS.

SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS.					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
9	15		15	100%	
10	15		15	100%	
11	13	2	15	87%	13%
12	10	5	15	67%	33%
13	10	5	15	67%	33%
14	15		15	100%	

Fuente: Esta investigación

Grafico 3. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS



Como se puede observar en la grafica el 100% de los funcionarios consideran que existe suficiente iluminación en su lugar de trabajo y su silla está técnicamente adecuada para su puesto de trabajo. Por otro lado un 87% de los funcionarios consideran que su puesto de trabajo está bien diseñado en cuanto al espacio, ubicación, y posición, mientras que un 13% se muestra en desacuerdo.

Entre otros aspectos un 67% de los funcionarios manifiestan que su lugar de trabajo tiene la ventilación adecuada, mientras que un 33% se muestra en desacuerdo. Por otro lado un 67% de los funcionarios consideran que los niveles de ruido son controlados y soportables, mientras que un 33% se muestra en desacuerdo añadiendo que los ruidos les han ocasionado problemas auditivos.

Cabe resaltar que otro aspecto importante a mencionar es que los funcionarios manifiestan que las instalaciones donde se trabaja permanecen ordenadas y limpias, lo cual es fundamental para el cuidado de la salud de los mismos.

Preguntas sobre las **POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA.**

15. ¿Sus propuestas e iniciativas son escuchadas por su jefe o superiores?

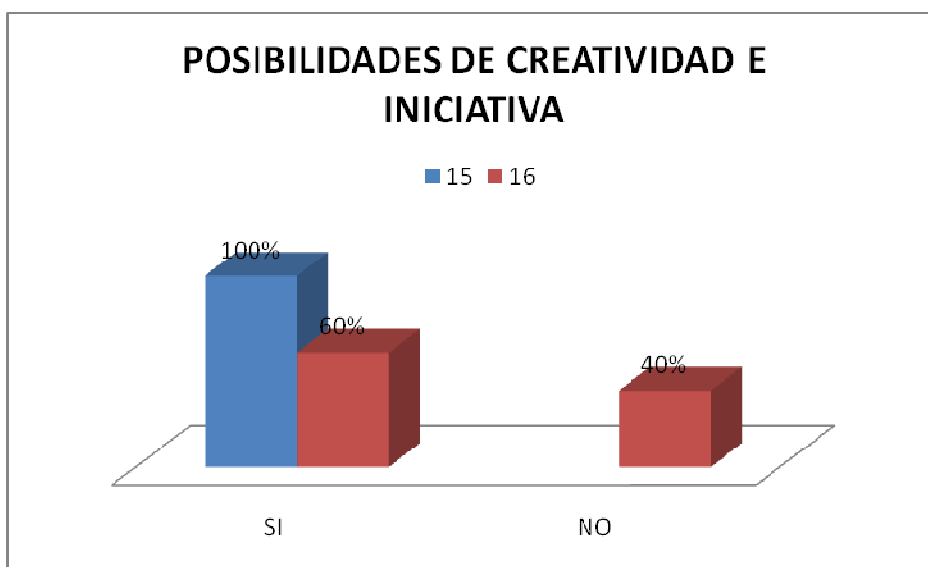
16. ¿Tiene la suficiente autonomía para tomar decisiones en su trabajo?

Cuadro 4. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA

POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA.					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
15	15		15	100%	
16	9	5	15	60%	40%

Fuente: Esta investigación

Grafico 4. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA.



Como se puede observar en la grafica el 100% de los funcionarios consideran que sus propuestas e iniciativas son escuchadas por su jefe o superiores, lo cual genera un clima participativo dentro de la DIAN Tumaco. Por otro lado un 60% de los funcionarios manifiestan que tienen la suficiente autonomía para tomar decisiones en sus labores diarias, mientras que un 40% se muestra en desacuerdo debido a que este proceso esta centralizado en la Gerencia.

Preguntas sobre las RELACIONES DE TRABAJO

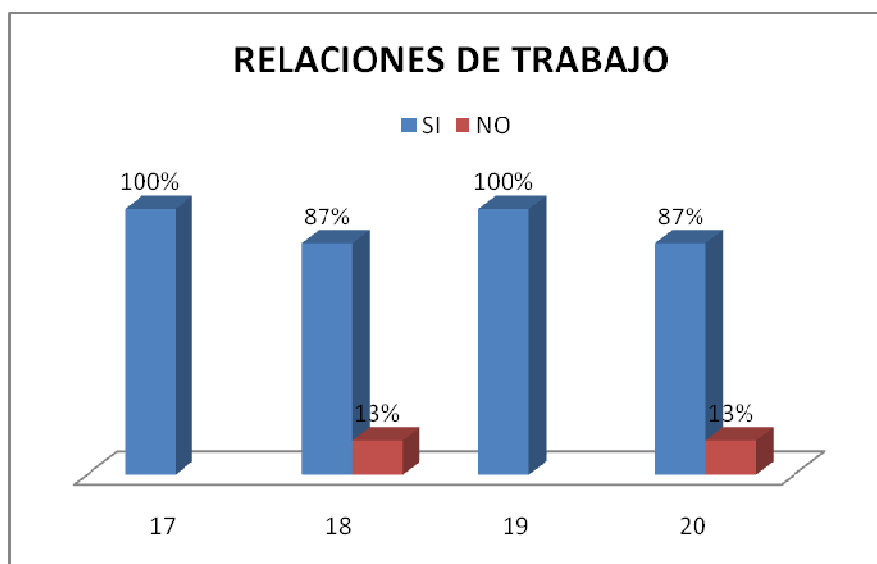
17. ¿mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?
18. ¿recibe apoyo o solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?
19. ¿considera usted que el ambiente laboral posibilita el trabajo en equipo?
20. ¿Cuando existe diferencias entre funcionarios es posible resolverlos?

Cuadro 5. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES DE TRABAJO					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
17	15		15	100%	
18	13	2	15	87%	13%
19	15		15	100%	
20	13	2	15	87%	13%

Fuente: Esta investigación

Grafico 5. RELACIONES DE TRABAJO



Como se puede observar en la grafica el 100% de los funcionarios consideran que mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Por otro lado un 87% de los funcionarios manifiestan que reciben apoyo o solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo, mientras que un 13% se muestran en desacuerdo añadiendo que no existe compañerismo entre ellos.

Por otra parte el 100% de los funcionarios consideran que el ambiente laboral en la DIAN Tumaco si posibilita el trabajo en equipo, entre otro aspecto el 87% de los funcionarios manifiestan que cuando existen diferencias entre ellos es posible resolverlos, mientras que un 13% se muestra en desacuerdo añadiendo que la

ausencia de canales de comunicación adecuados dificulta la resolución de conflictos.

Preguntas sobre la **AUTORIDAD Y SUBORDINACION**

21. ¿su jefe inmediato lo trata con respeto?

22. ¿Considera adecuada la asignación de actividades y tareas en su cargo?

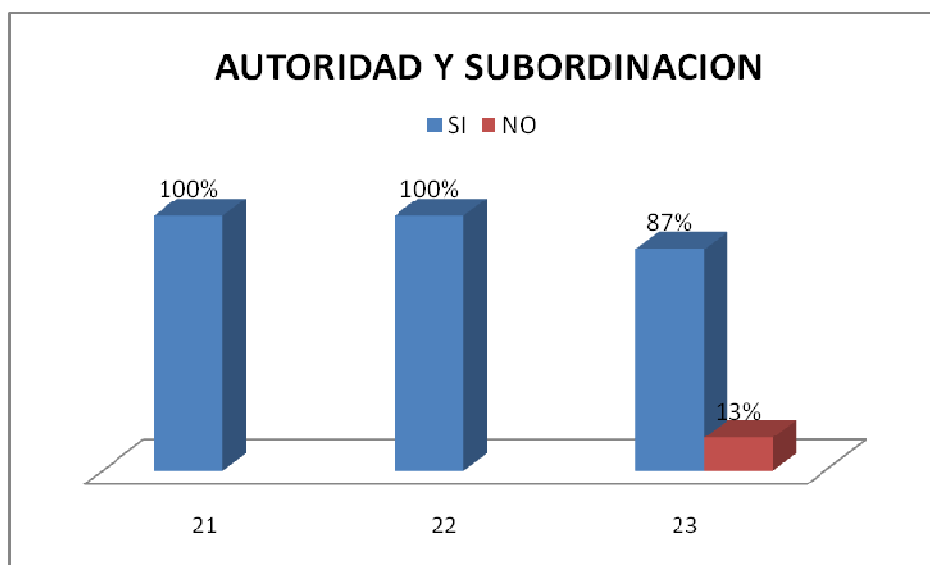
23. ¿Su trabajo es reconocido por sus jefes y superiores?

Cuadro 6. AUTORIDAD Y SUBORDINACION

AUTORIDAD Y SUBORDINACION					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
21	15		15	100%	
22	15		15	100%	
23	13	2	15	87%	13%

Fuente: Esta investigación

Grafico 6. AUTORIDAD Y SUBORDINACION



Como se puede observar en la grafica el 100% de los funcionarios manifiestan que su jefe inmediato lo trata con respeto. Por otro lado un 100% considera adecuada la asignación de actividades y tareas en su cargo y por ultimo un 87% de los funcionarios consideran que su trabajo es reconocido por sus jefes y superiores,

mientras que un 13% está en desacuerdo expresando que no existe un sistema de reconocimiento establecido que premie la labores sobresalientes que realizan los funcionarios de manera grupal e individual, desmejorando en gran manera su motivación.

Preguntas sobre la EXPERIENCIA LABORAL

24. ¿las actividades que realiza en la empresa están relacionadas con la experiencia laboral que posee?

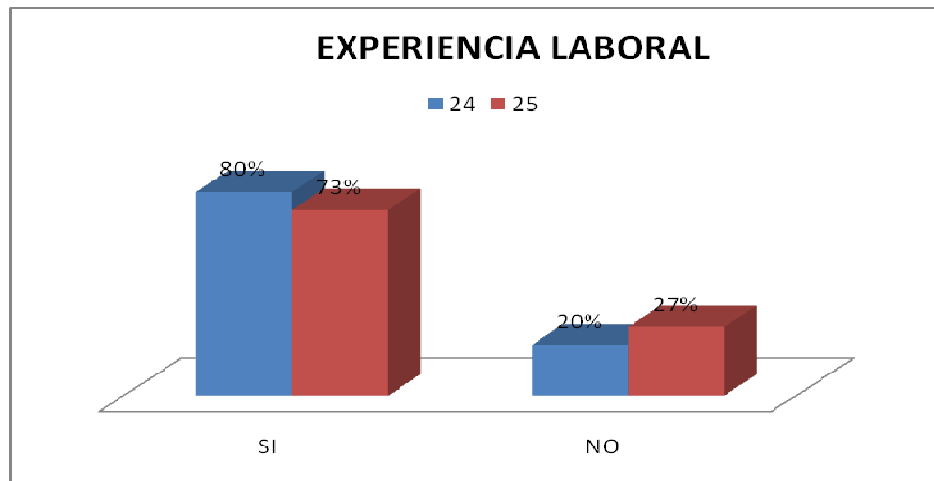
25. ¿Su ubicación en el puesto de trabajo tiene relación con su formación académica?

Cuadro 7. EXPERIENCIA LABORAL

EXPERIENCIA LABORAL					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
24	12	3	15	80%	20%
25	11	4	15	73%	27%

Fuente: Esta investigación

Grafico 7. EXPERIENCIA LABORAL



Como se puede observar en la grafica el 80% de los funcionarios manifiestan que las actividades que realizan en la empresa están relacionadas con la experiencia laboral que poseen, mientras que un 20% manifiesta lo contrario. Por otro lado un

73% manifiesta que su ubicación en el puesto de trabajo tiene relación con su formación académica, mientras que el 27% expresan que no tiene relación.

Preguntas sobre la **REMUNERACION**

26. ¿Considera que su desempeño laboral está bien remunerado?

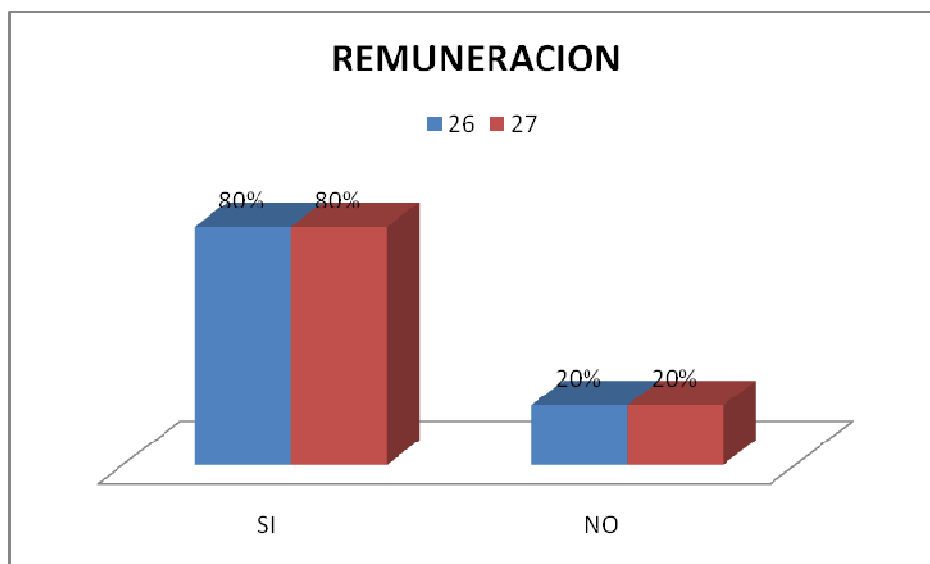
27. ¿Considera que su remuneración es proporcional a lo pagado por otras entidades en cargos similares?

Cuadro 8. **REMUNERACION**

REMUNERACION					
PREGUNTA	OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
26	12	3	15	80%	20%
27	12	3	15	80%	20%

Fuente: Esta investigación

Grafico 8. **REMUNERACION**



Como se puede observar en la grafica el 80% de los funcionarios consideran que su desempeño laboral está bien remunerado, mientras que un 20% se muestra en desacuerdo. Por otra parte un 80% considera que su remuneración es

proporcional a lo pagado por otras entidades en cargos similares, mientras que un 20% está en desacuerdo.

Preguntas sobre la **COMUNICACIÓN**

28. ¿Califique el grado de comunicación que existe entre jefes y subordinados?

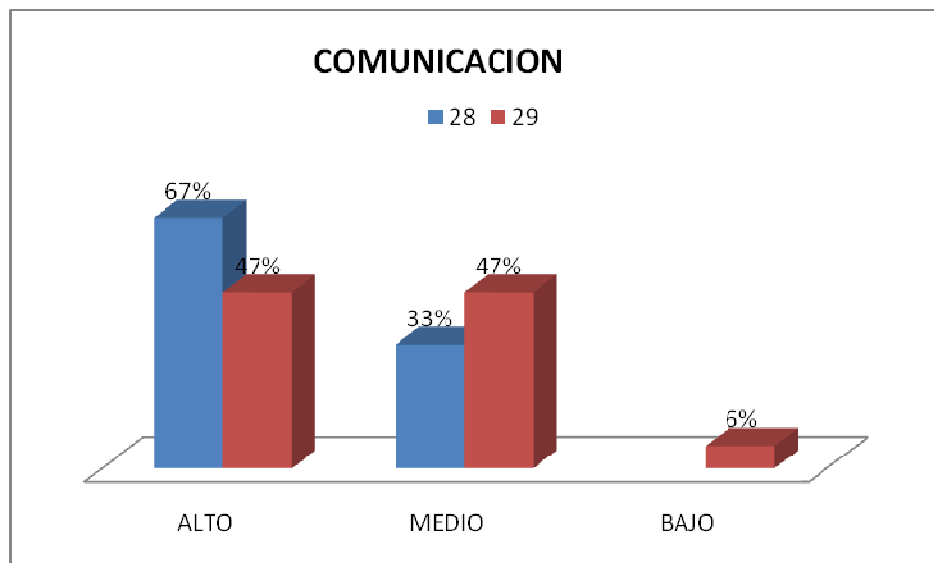
29. ¿Califique el grado de comunicación que existe entre compañeros de trabajo?

Cuadro 9. COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN				
PREGUNTA	OPCIONES			CANTIDAD
	alto	medio	bajo	
28	67%	33%		15
29	47%	47%	6%	15

Fuente: Esta investigación

Grafico 9. COMUNICACIÓN



Teniendo en cuenta que la comunicación constituye el pilar fundamental para afirmar la relación grupal, permitiendo así resultados acordes con los planeados dentro de la organización; el presente estudio logro determinar lo siguiente:

Como se puede observar, la grafica nos muestra, que el 67% de los funcionarios consideran que el grado de comunicación que existe entre jefes y subordinados es alto, mientras que un 33% lo considera medio. Por otra parte en cuanto al

grado de comunicación que existe entre compañeros de trabajo un 47% de los funcionarios considera que es alto, otro 47% considera que es medio y un 6% lo considera bajo. Lo que significa que dentro de la organización se identifica una gran deficiencia en los canales de comunicación que se emplean, siendo esta una problemática que puede afectar el desarrollo de las competencias de las personas dentro de la organización y la rentabilidad para la misma.

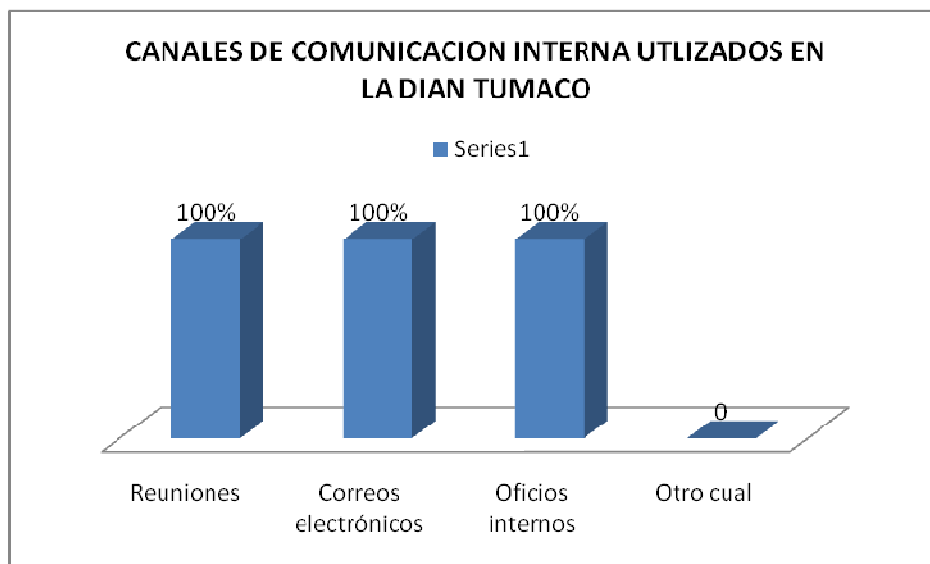
Pregunta 30. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan en la DIAN Tumaco?

Cuadro 10. COMUNICACIÓN

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Reuniones	15	100%
Correos electrónicos	15	100%
Oficios internos	15	100%
Otro cual	0	0

Fuente: Esta investigación

Grafico 10. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS EN LA DIAN TUMACO.



Como se puede observar en la grafica, los canales de comunicación interna empleados por la DIAN de Tumaco, se dan por medio de reuniones, correos electrónicos y oficios internos, pese a esto, la pregunta anterior nos demuestra que hay falencias, razón por la cual, es necesario fortalecer los canales de

comunicación existentes o en su defecto crear nuevos canales de comunicación efectivos.

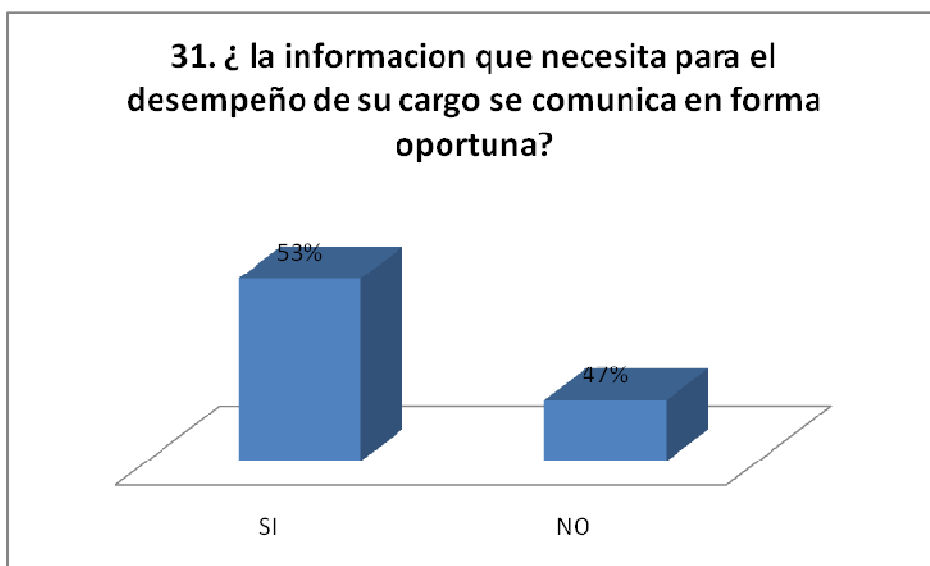
31. ¿la información que necesita para el desempeño de su cargo se comunica en forma oportuna?

Cuadro 11. ¿La información que necesita para el desempeño de su cargo se comunica en forma oportuna?

OPCIONES		CANTIDAD	PORCENTAJES	
SI	NO		SI	NO
8	7	15	53%	47%

Fuente: Esta investigación

Grafico 11. ¿La información que necesita para el desempeño de su cargo se comunica en forma oportuna?



Como se puede observar en la grafica un 53% de los funcionarios expresan que, la información que necesitan para el desempeño de su cargo se comunica en forma oportuna, mientras que un 47% se muestra en desacuerdo.

2.2 ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL AREA DE GESTION DE PERSONAL EN LA DIAN DE TUMACO.

En la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco, existe un área encargada de la Gestión de Personal en la cual se establecen los procesos de: capacitación, salud ocupacional y bienestar laboral. En lo que respecta a las prácticas de gestión humana, la DIAN de Tumaco no cuenta con la dependencia de manejar estos procesos, los cuales son dirigidos a nivel central por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de la ciudad de Santa Fe de Bogotá, D.C.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal que se utilizan dentro de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales son: el cerrado para el cargo de Director General a través de libre nombramiento y remoción; mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República; el abierto se establece por medio de concursos a través de una convocatoria abierta a nivel Nacional y por ascensos: se realiza una convocatoria interna, en la cual tiene participación el personal de acuerdo a los requerimientos del cargo.

Cabe resaltar que para la selección de personal se realizan entrevistas, exámenes, pruebas de conocimiento y pruebas psicotécnicas, posteriormente el proceso de inducción se realiza al momento del ingreso a la empresa, generalmente se hace una presentación a los compañeros y luego la persona que está dejando la vacante se encarga del acople al cargo. En la DIAN, aunque existe movilidad interna por medio de ascensos, no corresponde a un plan preestablecido de promoción, si el funcionario desea ocupar un nuevo puesto de trabajo, debe volver a concursar por medio de convocatorias que realiza la entidad para la ocupación de cargos.

El proceso de capacitación en la DIAN de Tumaco, se establece como un medio de superación para mejorar el desempeño de los funcionarios, existen capacitaciones que surgen de las evaluaciones de desempeño que se realizan semestralmente en todas las áreas de la organización, las cuales son desarrolladas de forma presencial, virtual y a través de video conferencias, cabe resaltar que hasta la fecha la última capacitación recibida por los funcionarios se realizó en Diciembre de 2010 de manera general. La razón fundamental de por qué capacitar a los funcionarios de la DIAN de Tumaco, consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Los beneficios que generan las capacitaciones en la DIAN de Tumaco son los siguientes:

- Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del rendimiento requerido en cada puesto de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo de los funcionarios.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Beneficios para los funcionarios de la DIAN de Tumaco, que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda a los funcionarios en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en los funcionarios.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

Entre otros aspectos cabe resaltar las siguientes ventajas que generan las capacitaciones en la entidad:

A. Para la DIAN de Tumaco:

- Trabaja más organizada internamente
- Conlleva a maximizar los resultados
- Fortalece su administración de Talento Humano
- Mayores niveles de rentabilidad

B. Para los funcionarios:

- Los colaboradores se sienten más a gusto
- Da mayor seguridad.
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

El programa de salud ocupacional se desarrolla con el objetivo de, promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los funcionarios en todas sus profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de estos por las

condiciones de trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos para la salud; colocar y mantener el trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en resumen, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Por otro lado el programa de bienestar laboral dentro de la DIAN de Tumaco, esta orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del funcionario, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad.

Por último en cuanto al clima laboral en la DIAN de Tumaco, desde el año 2010, se ha venido adelantado el programa un buen ambiente, un buen trabajo, en el cual se desarrollan actividades dentro del programa de bienestar laboral, que buscan mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, pese a esto aun se identifican falencias que deben tratarse para lograr un ambiente de trabajo saludable, en donde se pueda crear un estado de bienestar para los funcionarios.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL EN LA DIAN DE TUMACO

El desarrollo del presente estudio, ha permitido analizar la situación actual de clima laboral de la entidad objeto de investigación, en la cual se han identificado unas fortalezas y debilidades para las cuales se definirán unas estrategias de mejoramiento. Teniendo en cuenta el diagnostico anteriormente realizado se identifico los siguientes aspectos que influyen positiva y negativamente en el clima laboral, a continuación se plantea lo siguiente:

3.1 FORTALEZAS

Se pudo determinar que los funcionarios en su mayoría están satisfechos con su vinculación laboral en la DIAN, lo cual indica que se sienten conformes con su cargo asignado dentro de la misma, por otro lado igualmente manifiestan que conocen bien lo que aportan con su trabajo al conjunto de la organización, en la medida en que tienen claras unas tareas y unas actividades que desarrollar contenidas en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, por otra parte estos consideran que las políticas y estrategias organizacionales son comunicadas oportuna y claramente en la medida en que se conozca el aporte de las mismas a la misión organizacional de la DIAN.

Cabe resaltar que los funcionarios manifiestan que, sus propuestas e iniciativas son escuchadas por su jefe o superiores, lo cual genera un liderazgo participativo dentro de la DIAN Tumaco y un estímulo en los funcionarios.

Otro aspecto importante son las buenas relaciones laborales que se identifican dentro de la organización, teniendo en cuenta que muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernos con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva.

Cabe resaltar que el ambiente laboral en la DIAN de Tumaco posibilita el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que esta es una herramienta fundamental para el logro de objetivos tanto individual como organizacional. Además es importante recalcar que la organización trabaja en consideración de unos valores y principios institucionales que promueve la ética y el respeto entre los funcionarios.

3.2 DEBILIDADES

El presente estudio permitió identificar las siguientes situaciones que se presentan a continuación:

Existe dificultad a acceder a la información que se requiere para el desarrollo de las labores diarias que realizan los funcionarios, lo que puede provocar incertidumbre y un ambiente tenso de trabajo.

Por otro lado, un aspecto a considerar para la gerencia efectiva del Talento Humano, es la necesidad de contar con un personal de apoyo dentro del área de gestión de personal, que cooperen con las labores realizadas por el jefe del área, quien actualmente es el único encargado de ejecutar todos los procesos relacionados con la administración del talento humano.

Por otra parte es necesario que el Director General, además de escuchar las opiniones e iniciativas de los funcionarios, estas se han tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, en la medida que aporten al desarrollo de la organización.

Otro aspecto importante, es la ausencia de un sistema de reconocimiento establecido dentro de la DIAN de Tumaco, que premie la labor sobresaliente que realizan los funcionarios de manera grupal e individual, desmejorando en gran manera su motivación e ímpetu para destacarse en su desempeño.

Posteriormente, cabe resaltar, que dentro de la DIAN de Tumaco existe una deficiencia en los procesos de comunicación interna entre jefes – subordinados y compañeros de trabajo, razón por la cual es necesario fortalecer los canales de comunicación interna existentes o en su defecto crear nuevos canales que atiendan las necesidades de la entidad; ya que esta problemática afecta el curso normal de los objetivos de la organización y dificulta la resolución de conflictos que a veces se presentan entre los funcionarios, teniendo en cuenta que la comunicación es la base para establecer unas buenas relaciones interpersonales y mantener el buen funcionamiento de la organización.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE TUMACO.

La presente propuesta está orientada a definir un conjunto de acciones que buscan promover estrategias para facilitar la comunicación entre los miembros de la organización, propiciar la integración entre los funcionarios, reducir los conflictos internos y fomentar la participación y opinión de los funcionarios en la toma de decisiones organizacionales.

De las estrategias planteadas, se resalta la comunicación por cuanto en el análisis situacional de clima laboral en la DIAN de Tumaco, fue posible identificar, la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna que se emplean dentro de la organización, por cuanto es el factor conector de las demás variables y por consiguiente hay que darle un manejo especial. En esta perspectiva se pretende convertir la comunicación organizacional en una herramienta de gestión estratégica y utilizarla para obtener ventajas competitivas en la DIAN. Por otro lado, la propuesta está encaminada a proponer un programa de motivación que incentive y premie el desempeño sobresaliente de los funcionarios para lograr su óptima satisfacción laboral.

4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general: Propiciar un clima laboral favorable en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de Tumaco, que permita mejorar el bienestar del talento humano y el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Objetivos específicos:

- Elaborar un programa de comunicación interna que facilite la interacción entre los diferentes niveles de la organización, tanto a nivel horizontal como vertical.
- Elaborar un programa de motivación para los funcionarios, con el fin de mantener un nivel elevado de satisfacción individual y grupal, que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.

4.2 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA DIAN DE TUMACO

Objetivo: Elaborar un programa de comunicación interna que facilite la interacción entre los diferentes niveles de la organización, tanto a nivel horizontal como vertical.

Resultado final esperado: Comunicación fluida a nivel organizacional.

Estrategias para el desarrollo de la Comunicación ascendente dentro de la DIAN de Tumaco: Estimular la participación de los funcionarios de la DIAN de Tumaco, propiciando debates para el análisis de situaciones que se presenten dentro de la organización y de la misma forma hacer partícipes a los funcionarios en la toma de decisiones.

Para esto se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

Realizar reuniones para la resolución de problemas: Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre funcionarios que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados en las distintas áreas de la organización. Estas reuniones se harán con el objetivo de:

1. Analizar los problemas que se presenten a nivel organizacional incorporando la participación de los funcionarios e incitarlos a que ofrezcan sus puntos de vistas en la solución de los mismos. Lo cual se puede realizar a través de reuniones con el liderazgo del Director General y el jefe del área de Gestión de Personal quienes asignaran los temas a tratar.

2. El Director General y el jefe del área de Gestión de Personal de la DIAN de Tumaco, deben mantenerse abiertos a las opiniones de los funcionarios y considerarlas en la toma de decisiones, ya que los grupos pueden ofrecer mayores aportes y por ende se va a generar una reducción de los problemas de comunicación; puesto que, si el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes estarán conscientes de la situación y por lo general la puesta en marcha de la solución se realizara sin tropiezos.

3. Crear espacios de opinión para fortalecer la comunicación interna dentro de la DIAN Tumaco: instalar dentro de las oficinas de la DIAN de Tumaco, un Buzón de quejas y sugerencias abiertos a todos los funcionarios. Posteriormente analizar y tratar de dar solución a los problemas planteados, aprovechándose en espacios como reuniones, tanto a nivel general como por áreas.

➤ Crear un **Buzón electrónico de sugerencias** dentro de las oficinas de la DIAN de Tumaco: el buzón se denominara " **Yo me Comunico BIEN, ¿Y Usted?**"; se

instalará una página Web en cada e-mail de los funcionarios, en donde estos van a ir exponiendo problemas, dificultades deficiencias que observan en el funcionamiento organizacional y propuesta de soluciones. El contenido del mismo se analizará cada 15 días en reuniones de área a través del trabajo en grupo, donde se buscarán las diferentes vías de solución a los problemas señalados. O en su defecto si la necesidad es inmediata se convocará inmediatamente al personal interesado.

El sistema de sugerencias está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los funcionarios. El Director General deberá explicar dónde se pondrá el buzón y el objetivo del mismo, lo cual es otra vía más para obtener retroalimentación dentro de la entidad y de la misma forma conocer criterios positivos y negativos de los funcionarios. Para el desarrollo de este, se deben seguir las siguientes directrices:

- Realizar un análisis sobre los principales problemas planteados en el Buzón así como las posibles soluciones, de la misma forma tener en cuenta los procesos de trabajo que se afectaron por fallas en la comunicación o en las relaciones interpersonales.
- Desarrollar sesiones de trabajo en Grupo.
- crear un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas: tener facilitadores del proceso de comunicación, en un proceso de negociación en un área determinada para valorar los resultados y luego socializarlos.

Estrategias para el desarrollo de la Comunicación descendente dentro de la DIAN de Tumaco:

El Director General de la DIAN de Tumaco, debe ofrecer información sobre los logros y/o deficiencias de la organización en los diferentes niveles. Para esto se deberán reforzar los canales de comunicación interna existentes o en su defecto implementar nuevos canales de comunicación dentro de la DIAN de Tumaco, que coadyuven al mejoramiento de la misma. Teniendo en cuenta estos aspectos, se planten los siguientes métodos para la difusión de información dentro de la DIAN de Tumaco, los cuales se mencionan a continuación:

Implementar un Boletín Informativo dentro de la DIAN de Tumaco: Consiste en realizar una publicación mensual en donde se pueda encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones, cambios de puestos de trabajo o novedades de la entidad.

Una publicación interna se caracteriza por contener los siguientes beneficios para la organización:

- Lo que está escrito puede releerse y comprender mejor
- Se puede guardar para consultar en cualquier momento
- Solo se informa cada cierto tiempo, de acuerdo con la periodicidad de la publicación

Estrategias para el desarrollo de la Comunicación Horizontal dentro de la DIAN de Tumaco:

El jefe del área de gestión de personal será el encargado de incorporar charlas con temas relacionados con la comunicación, valores, trabajo en equipo dirigida a los funcionarios. Exponer ejemplos positivos y limitaciones existentes así como resaltar la importancia de la comunicación para el buen funcionamiento de las organizaciones. Para este fin se proponen las siguientes actividades tomando como referencia el análisis realizado en el presente estudio:

4.3 PLAN DE ACCION

Cuadro 12. Programa de comunicación efectiva dentro de la DIAN de Tumaco

Objetivo	Meta	Estrategia	Acciones	periodo	responsa ble	Recursos	indicadores
Elaborar y desarrollar un programa de comunicación interna que facilite la interacción entre los diferentes niveles de la organización, tanto a nivel horizontal como vertical.	Lograr que al 90% de los funcionarios se le transmita una información clara y oportuna, a través de los medios de comunicación establecidos.	Propiciar una cultura para utilizar la página web existente,	Realizar talleres y charlas de motivación, para que los funcionarios puedan interactuar con las diferentes dependencias y mantenerse informados de las novedades de la institución, por medio del correo electrónico.	Quincenal.	Director General de la DIAN de Tumaco. Jefe del área de Gestión de Personal.	\$7000 por cada reunión, para gastos de logística y de atención.	Información recibida con satisfacción/ total de información suministrada
		Recepción y despacho de oficios internos.	Elaborar un procedimiento con su respectivo formato, para que el recorrido de la información llegue en el menor tiempo posible a su destino.	Diario.	Secretaria General.	\$0	

		Diseñar e implementar un Boletín Informativo.	Realizar una publicación mensual, con las novedades más significativas que se generen en la institución.	Mensual.	Director General de la DIAN de Tumaco. Jefe área de informática.	\$15000 en papelería, impresiones.	
		Implementar charlas enfocadas a fortalecer la comunicación.	Realizar talleres enfocados a fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, entre las diferentes áreas de la institución.	Mensual	Jefe del área de Gestión de Personal.	\$9000 en gastos de logística y de atención.	
		Diseñar e implementar un Buzón electrónico de sugerencias con el fin de retroalimentar y mejorar los canales de comunicación establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un comité de evaluación de sugerencias. ➤ Desarrollar sesiones de trabajo en grupo, con el fin de realizar un análisis sobre los principales problemas planteados en el Buzón así como las posibles soluciones. 	Quincenal.	Director General de la DIAN de Tumaco. Jefe área de informática.	\$6000 en gastos de logística.	
Propiciar un estilo de dirección democrático y	Lograr que el 90% de los funcionarios se	Conformar equipos de trabajo con el fin de adelantar	Llevar a cabo reuniones periódicas con la participación de los funcionarios e incitarlos a	Quincenal.	Director General de la DIAN de	\$8000 en gastos de logística y de atención.	Numero de decisiones tomadas participativamente

participativo	comprometan y se involucren en la toma de decisiones dependiendo de su rol y de los límites establecidos.	reuniones para la resolución de problemas.	que ofrezcan sus puntos de vistas en la solución de problemas organizacionales.		Tumaco.		/ total de decisiones a tomar
---------------	---	--	---	--	---------	--	-------------------------------

4.3.1 Programa de motivación y reconocimiento para los funcionarios de la Dian de Tumaco. Este programa de motivación tiene como objetivo incentivar a los funcionarios por medio del reconocimiento a su desempeño sobresaliente, además se busca que se fortalezcan los espacios en donde los miembros de la organización puedan integrarse con el fin de fortalecer sus relaciones interpersonales.

Objetivo: Elaborar un programa de motivación para los funcionarios, con el fin de mantener un nivel elevado de satisfacción individual y grupal, que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.

Estrategia: Establecer premios de reconocimiento al desempeño sobresaliente de los funcionarios:

El director general de la entidad deberá implementar un sistema de agradecimiento en público a los funcionarios que hacen contribuciones notables a la empresa. Puesto que estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados.

Este programa se denominara “**el premio al funcionario del mes**” de la DIAN de Tumaco, para el desarrollo de este se establecerán las siguientes actividades:

El último día de cada mes se escogerá al funcionario que haya tenido el mayor grado de cumplimiento en las metas del área respectiva. Dicha elección se realizará de conformidad con el seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos de la Dirección Seccional Delegada, valorado a través de las evaluaciones de desempeño. Se hará un reconocimiento en la cartelera general de Bienestar Laboral y se le otorgará como incentivo un día de permiso para descanso.

Celebración de fechas especiales. Una vez al mes todos los funcionarios de la entidad se reunirán para hacer la celebración a los funcionarios que cumplan años durante el respectivo mes. También se hará un reconocimiento en la cartelera general de Bienestar y se entregara un detalle.

Adicionalmente en fechas especiales como Día de la Mujer, de la Madre, Del Trabajador, del Padre, se realizarán actividades para exaltar y reconocer estas fechas y se hará un reconocimiento en la cartelera general de Bienestar.

Jornadas recreativas a cargo de bienestar laboral: servirán como un medio para lograr la integración entre los funcionarios de la DIAN y además es una actividad que contribuye a mejorar el clima laboral.

Programar brigadas de salud preventiva para los funcionarios: con el propósito de promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los funcionarios y prevenir todo daño causado a la salud de estos, por las condiciones de trabajo.

4.4 PLAN DE ACCION

Cuadro 13. Programa de motivación para los funcionarios de la DIAN de Tumaco.

Objetivo	Meta	Estrategia	Acciones	Periodo	Responsable	Recursos	Indicador
Elaborar un programa de motivación para los funcionarios, con el fin de mantener un nivel elevado de satisfacción individual y grupal, que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.	Lograr que el 90% de los funcionarios se sientan motivados	Implementar un programa denominado "el premio al funcionario del mes".	<p>El último día de cada mes se escogerá al funcionario que haya tenido el mayor grado de cumplimiento en las metas del área respectiva. Dicha elección se realizará de conformidad con el seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos y a través de las evaluaciones de desempeño.</p> <p>Se hará un reconocimiento en la cartelera general de Bienestar Laboral y se le otorgará como incentivo un día de permiso para descanso.</p>	Mensual.	<p>Director General de la DIAN de Tumaco.</p> <p>Jefe del área de Gestión de Personal.</p>	\$7000 en gastos varios.	Número de funcionarios motivados/ Total de funcionarios.

		<p>Elaborar programas deportivos y recreativos.</p>	<p>Cada 15 días realizar jornadas recreativas y deportivas con el fin de integrar a los funcionarios de la DIAN,</p> <p>Se conformaran 3 equipos para llevar a cabo torneos de baloncesto, voleibol y microfútbol.</p> <p>Posteriormente al equipo ganador en cada torneo, se le otorgara como incentivo, media jornada de descanso.</p>	Quincenal.	Encargado de Bienestar Laboral.	\$15000 para gastos de logística y de atención.	
		<p>Programar brigadas de salud preventiva para los funcionarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de higiene oral • Jornada de exámenes médicos. • Charlas sobre pausa activa. • Charlas sobre manejo del estrés laboral. 	Quincenal.	Encargado de Salud Ocupacional.	\$7000 en gastos de logística.	

		Fortalecer Celebración de días especiales, mediante un estímulo material.	Una vez al mes todos los funcionarios de la entidad se reunirán para hacer la celebración a los funcionarios que cumplan años durante el respectivo mes, a los cuales se le otorgara un detalle. Adicionalmente en fechas especiales como día de la mujer, de la madre, del trabajador, del padre, se realizarán actividades para exaltar y reconocer estas fechas y se hará un reconocimiento en la cartelera general de Bienestar.	Mensual.	Encargado de Bienestar Laboral.	\$3000 por cada funcionario para comprar detalle. Se creara un fondo cada mes de \$7000 por cada funcionario, para la celebración de estas fechas, adicionalmente el aporte del Director General.	
--	--	---	---	----------	---------------------------------	--	--

4.5 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

El presupuesto anual otorgado para la implementación de la propuesta, teniendo en cuenta los diferentes rubros asignados en cada una de las estrategias es el siguiente:

Actividad	Valor Anual
Programa de comunicación	792.000
Programa de motivación	2.232.000
Total	3.024.000

Cabe resaltar que dicho presupuesto puede estar sujeto a modificaciones de acuerdo a las necesidades que se presenten.

4.6 REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

Con el fin de avalar la propuesta, a continuación se determinan los elementos que la hacen viable:

Viabilidad institucional: se refiere al grado de compromiso que la gerencia general de la DIAN de Tumaco, disponga para ejecutar las estrategias propuestas en el presente estudio.

Viabilidad económica: es necesario incluir un presupuesto destinado para la implementación de la propuesta dentro de la DIAN de Tumaco, con el fin de obtener los recursos necesarios para su adecuada ejecución.

Viabilidad técnica operativa: se mide en el grado de aceptación y compromiso que adquieran los funcionarios para lograr satisfactoriamente los objetivos de la presente propuesta.

Viabilidad social: se refiere a los beneficios que aporta la propuesta para el mejoramiento del clima laboral en la DIAN de Tumaco.

5. CONCLUSIONES

La ausencia de un proceso comunicacional efectivo es un obstáculo para el logro de niveles altos de rendimiento y mejoramiento del clima laboral. Por lo tanto mantener una buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización y es imprescindible para que todo el personal de la entidad, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

El estudio realizado nos demuestra que dentro del clima laboral en la DIAN de Tumaco, influyen variables muy importantes y determinantes para el buen funcionamiento de la organización, como son la comunicación organizacional y la motivación de los funcionarios, razón por la cual se busca que, las estrategias planteadas anteriormente sean un camino para mejorar y contribuir al desarrollo integral de la entidad, tomando a cada uno de sus miembros como factor primordial para el desarrollo de la misma.

Por otro lado, se identificó la necesidad de crear un sistema de reconocimiento que incentive a los funcionarios a elevar su desempeño y motivación en sus labores diarias, lo cual será un beneficio tanto individual como organizacional.

6. RECOMENDACIONES

Implementar los cambios e intervenciones propuestas presentadas en el presente estudio, que buscan mejorar el Clima Laboral de la entidad.

Realizar mediciones de clima Laboral en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano de trabajo

Es necesario contar con un personal de apoyo especializado dentro del área de Gestión de Personal que apoyen los procesos que necesitan intervención para lograr la eficiencia de la Gerencia del Talento Humano. como por ejemplo: la necesidad de contar con un psicólogo.

A pesar de que hay un software diseñado por la ARP positiva para las pausa activa este no ha sido instalado de forma adecuada en los computadores, sería necesario implementar ejercicios que permitan a los funcionarios desarrollar actividades de relajamiento en sus puestos de trabajo.

Generar espacios de integración entre los funcionarios de la DIAN Tumaco.

Implementar las estrategias de reconocimiento al buen desempeño de las labores de cada funcionario.

Realizar jornadas recreativas donde cada unos de los funcionarios puedan expresar lo que les parezca negativo de su compañero de la mejor manera posible.

La Dirección General de la DIAN de Tumaco debe mantener canales abiertos de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar estos canales de comunicación propuestos para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

El comité paritario de Salud Ocupacional, COPASO y el responsable de Bienestar Laboral deberán evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde el personal esta trabajando y considerar si puede haber algún aporte por parte de la organización para mejorarlo.

BIBLIOGRAFIA

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W, Comportamiento Humano en el trabajo, Ed. McGraw-Hill, 1999

Entrevista realizada al Director del Área de Gestión de Personal DIAN Tumaco.

LIKERT, Rensis. Escala de factores según Likert. MC Graw Hill. 2000. P. 275

TORRES CARRILLO, Alfonso. Estrategias y Técnicas de Investigación Cualitativa. Editora Guadalupe. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Unisur, Bogotá, 1996.

VERGEL CABRALES, Gustavo. Metodología, Un Manual para la elaboración de diseños y proyectos de investigación. Editorial Mejoras. Tercera edición, Barranquilla, 1997.

YIN, Robert K. Diseño y Métodos: Caso de estudio de investigación. SAGE. London, 1994. p.13.

Paginas web:

www.wikipedia.com

www.monografias.com/trabajos52/recursos-humanos-colombia/recursos-humanos-colombia3.shtml

ANEXOS

Anexo A. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL AREA DE GESTION DE PERSONAL DE LA DIRECCION SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE TUMACO.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION**

Objetivo: realizar un análisis con base a la situación del área de Gestión de Personal e identificar los criterios de gestión de las prácticas, aplicación, posibles falencias, con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de las mismas.

1. ¿Existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?

a. SI___ b. NO___

2. ¿Cómo realiza la gestión de Talento Humano?

a. A través de un outsourcing

b. Varias áreas de la empresa se encargan de los pagos, contratación, despido del personal.

c. ninguna

d. Otra cual? _____

3. ¿Qué fuentes se utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la empresa?

a. Recomendaciones internas

b. Avisos en el periódico

c. Agencias de empleo

d. Ascenso

e. Otra, cuál? _____

4. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la incorporación del personal del talento humano que labora en ella?

5. ¿Aplica algún proceso específico de selección?

- a. Entrevista
- b. Pruebas de conocimiento
- c. Pruebas de personalidad
- d. Técnicas de simulación
- e. Verificación de referencias
- f. todas
- g. Otra cual? _____

6. ¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?

SI___ NO___

7. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la inducción del talento humano? _____

8. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones?

- a. Al ingreso del colaborador
- b. Mensual
- c. Semestral
- d. 1 vez al año
- e. Ninguna de las anteriores

9. ¿Qué medios se utiliza para detectar si es necesario capacitar a los empleados?

- a. En base al diagnostico de la evaluación de desempeño

- b. Por el bajo rendimiento que presente
- c. Por medio de encuesta sobre necesidades de capacitación
- d. Por recomendación de los jefes de área
- e. Usted decide que capacitación se necesita
- f. De acuerdo a lo que exija el mercado

10. ¿Qué capacitaciones ha recibido en este año (2010)?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

11. ¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la capacitación del talento humano que labora en ella?

12. ¿Cuáles son las políticas que la empresa desarrolla para promover la gerencia del talento humano que en ella labora:

13. ¿qué elementos utiliza la empresa para el desarrollo del personal?

- a. formación
- b. reuniones de aprendizaje
- c. Otra cual? _____

14. ¿la empresa ofrece la oportunidad de ascender de puesto?

Si

No

15. El clima laboral es :

Positivo

Negativo

Porque _____

**Anexo B. ENCUESTA CLIMA LABORAL DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA
DIAN DE TUMACO**

	TOTAL GENERAL	
	SI	NO
Objetivo: medir el clima laboral de la DIAN de Tumaco.		
LA ENTIDAD		
1. ¿Está satisfecho con su vinculación laboral en la DIAN?		
2. ¿Conoce bien que aporta con su trabajo al conjunto de la organización?		
3. ¿Las políticas y estrategias organizacionales son comunicadas oportuna y claramente?		
4. ¿Presenta dificultad a acceder a la información que requiere para desarrollar su trabajo?		
5. ¿Recibe oportunamente información sobre las decisiones importantes de la entidad?		
ESTRUCTURA		
6. ¿Considera que la función del personal interno en el área de Gestión de personal, está organizada y es competente para atender las necesidades de los funcionarios?		
7. ¿Al ingresar a la empresa recibió inducción al puesto de trabajo?		
8. ¿Cuando se generan cambios en los procesos relacionados con sus actividades laborales, le son informados oportunamente y con claridad?		
CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMICAS		
9. ¿Existe suficiente iluminación en su lugar de trabajo?		
10. ¿Su silla es técnicamente adecuada?		
11. ¿Su puesto de trabajo está bien diseñado (espacio, ubicación, posición)?		
12. ¿Su lugar de trabajo tiene la ventilación adecuada?		
13. ¿Los niveles de ruido son controlados y soportables?		
14. ¿Las instalaciones donde trabaja permanecen ordenadas y limpias?		
POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA		
15. ¿Sus propuestas e iniciativas son escuchadas por su jefe o		

superiores?		
16. ¿Tiene la suficiente autonomía para tomar decisiones en su trabajo?		
RELACIONES DE TRABAJO		
17. ¿mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?		
18. ¿recibe apoyo o solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?		
19. ¿considera usted que el ambiente laboral posibilita el trabajo en equipo?		
20. ¿Cuando existe diferencias entre funcionarios es posible resolverlos?		
AUTORIDAD Y SUBORDINACION		
21. ¿su jefe inmediato lo trata con respeto?		
22. ¿Considera adecuada la asignación de actividades y tareas en su cargo?		
23. ¿Su trabajo es reconocido por sus jefes y superiores?		
EXPERIENCIA LABORAL		
24. ¿las actividades que realiza están relacionadas con la experiencia laboral que posee?		
25. ¿Su ubicación en el puesto de trabajo tiene relación con su formación académica?		
REMUNERACION		
26. ¿Considera que su desempeño laboral está bien remunerado?		
27. ¿Considera que su remuneración es proporcional a lo pagado por otras entidades en cargos similares?		
COMUNICACIÓN		
28. ¿Califique el grado de comunicación que existe entre jefes y subordinados? Alto-- medio-- bajo--		
29. ¿Califique el grado de comunicación que existe entre compañeros de trabajo? Alto-- medio-- bajo--		
30. ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza la organización?		
31. ¿la información que necesita para el desempeño de su cargo se comunica en forma oportuna?		

