

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIAN IPIALES

**DIANA CRISTINA ROSERO RAMIREZ
MONICA LILIANA MARTINEZ TERAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO- JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO**

2018

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIAN IPIALES

DIANA CRISTINA ROSERO RAMIREZ

MONICA MARTINEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia de Talento Humano**

Asesor

Mg. VICENTE SALAS SALAZAR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SAN JUAN DE PASTO

2018

Contenido

	Pág.
Introducción	6
1. Resultados de la Investigación	7
1.1 Diagnostico del clima laboral de la Dirección de Impuestos y Aduanas de Ipiiales	7
1.1.1 Diagnostico Específico	8
1.1.2 Diagnostico Concluyente	41
2. Conclusiones	43
3. Recomendaciones	44
Referencias Bibliográficas	45

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Genero	7
Figura 2 Vinculación.....	8
Figura 3 Claridad Organizacional.....	8
Figura 4 Causas Resultado Claridad Organizacional.....	9
Figura 5 Estructura Organizacional	10
Figura 6 Causas Resultados Estructura organizacional	10
Figura 7 Participación.....	11
Figura 8 Causas Resultado Participación.....	12
Figura 9 Instalaciones	13
Figura 10 Causas Resultados Instalaciones	13
Figura 11 Comportamiento Sistémico	14
Figura 12 Causas Resultado Comportamiento Sistémico.....	15
Figura 13 Relación Simbiótica.....	15
Figura 14 Causas Resultado Relación Simbiótica	16
Figura 15 Liderazgo.....	17
Figura 16 Causas Resultados Liderazgo	18
Figura 17 Consenso.....	19
Figura 18 Causas Resultado Consenso	19
Figura 19 Trabajo Gratificante.....	20
Figura 20 Causas Resultados Trabajo Gratificante.....	21
Figura 21 Desarrollo Personal	21
Figura 22 Causas Resultado Desarrollo Personal	22
Figura 23 Elementos de Trabajo	23
Figura 24 Causa Resultado Elementos de Trabajo	24
Figura 25 Relaciones Interpersonales	24

Figura 26 Causas Resultados Relaciones Interpersonales	25
Figura 27 Buen Servicio	25
Figura 28 Causas Resultados Buen Servicio	26
Figura 29 Solución de Conflictos	26
Figura 30 Causas Resultados Solución de Conflictos.....	27
Figura 31 Expresión Informal Positiva.....	27
Figura 32 Causas Resultados Expresión Informal Positiva	28
Figura 33 Estabilidad Laboral.....	29
Figura 34 Causas Resultado Estabilidad Laboral	29
Figura 35 Valoración	30
Figura 36 Causas Resultados Valoración	30
Figura 37 Salario.....	31
Figura 38 Causas Resultados Salario.....	32
Figura 39 Agilidad	32
Figura 40 Causas Resultado Agilidad.....	33
Figura 41 Evaluación de Desempeño	34
Figura 42 Causas Resultados Evaluación de Desempeño.....	35
Figura 43 Feedback.....	35
Figura 44 Causas Resultados Feedback	36
Figura 45 Selección de Personal	37
Figura 46 Causas Resultados Selección de Personal	38
Figura 47 Inducción	38
Figura 48 Causas Resultados Inducción	39
Figura 49 Imagen de la Organización.....	40
Figura 50 Causas Resultados Imagen de la Organización	40
Figura 51 Media de Resultados.....	42

Introducción

Actualmente el trabajo se ha convertido en un aspecto fundamental para la relación que tiene hombre con su medio ambiente social, económico, cultural. Por tal razón y al ser actores principales en este rol, es esencial que disfrutemos de una alta calidad de vida en nuestro lugar de trabajo, como consecuencia, el clima organizacional se considera como uno de los factores principales en las apreciaciones que tienen los colaboradores con referente a los procesos y estructuras que se presentan al interior de la entidad.

La relevancia del clima organizacional radica básicamente en el hecho de que la conducta de un empleado es el resultado de las percepciones que tenga de la organización, la cual va a depender de las experiencias que cada uno tenga con la entidad donde labora.

Como partícipes de una entidad y en el desarrollo de nuestras actividades cotidianas, reflejamos la satisfacción o no de nuestras necesidades, procedemos de ciertas maneras, deseamos, tenemos sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos; el hecho de encontrar condiciones adecuadas en nuestra vida laboral nos lleva a cumplir las metas y objetivos planteados y al obtenerlos nos sentimos satisfechos, realizando así un trabajo excelente.

De esta manera la presente investigación, nos permitirá adquirir información que le permita a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales, conocer el estado actual del clima organizacional en el ejercicio de sus funciones, detectar inconsistencias, contemplar escenarios de realidades insatisfechas, del estilo de trabajo de sus colaboradores, en qué medida ellos se sienten valorados, escuchados y respaldados para así posteriormente señalar estrategias claras encaminadas a mejorar sustancialmente el clima organizacional actual.

1. Resultados de la Investigación

1.1 Diagnostico del clima laboral de la Dirección de Impuestos y Aduanas de Ipiales

El desarrollo del presente diagnostico se hace en el 100% de los empleados de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales, en su parte administrativa y operativa, para ello se aplica un instrumento de encuesta a cada funcionario, y se hace una entrevista con los mismos factores con los jefes de área, es preciso indicar que se cuenta con una dirección seccional, cinco jefaturas de división; Operación Aduanera, Fiscalización, Liquidación, Asistencia al cliente, Administrativa y Financiera, y 3 jefaturas de Grupos Internos de trabajo; Control Carga y Tránsitos, Investigaciones Aduaneras I y Comercialización; encontrando los siguientes resultados.

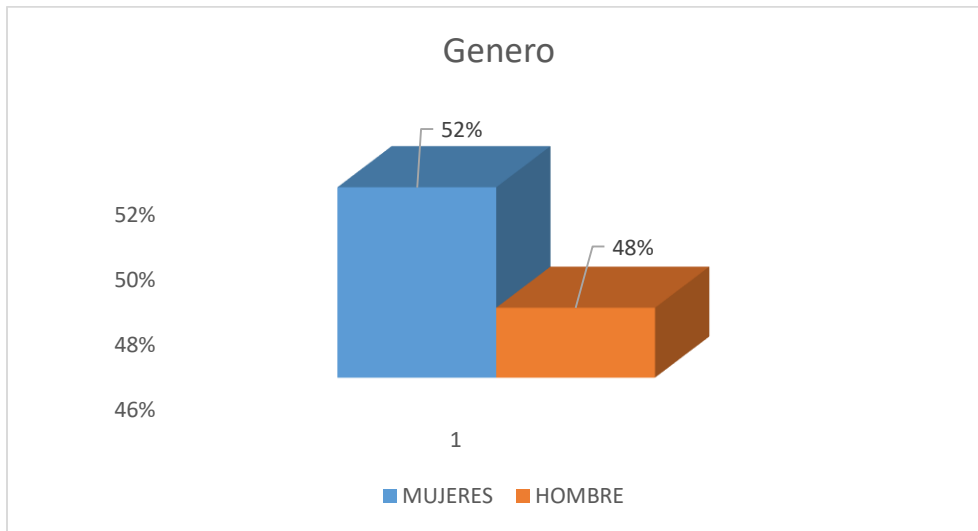


Figura 1 Género

La Dian de Ipiales, se compone de 81 funcionarios, de los cuales en un 52% son mujeres y 48% son hombres, ver figura 1, es de resaltar una equidad de género en la parte de dirección, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, se presenta dos figuras de contratación, carrera administrativa en un 37%, Provisional en un 62% y el Libre Nombramiento 1%, ver figura 2.

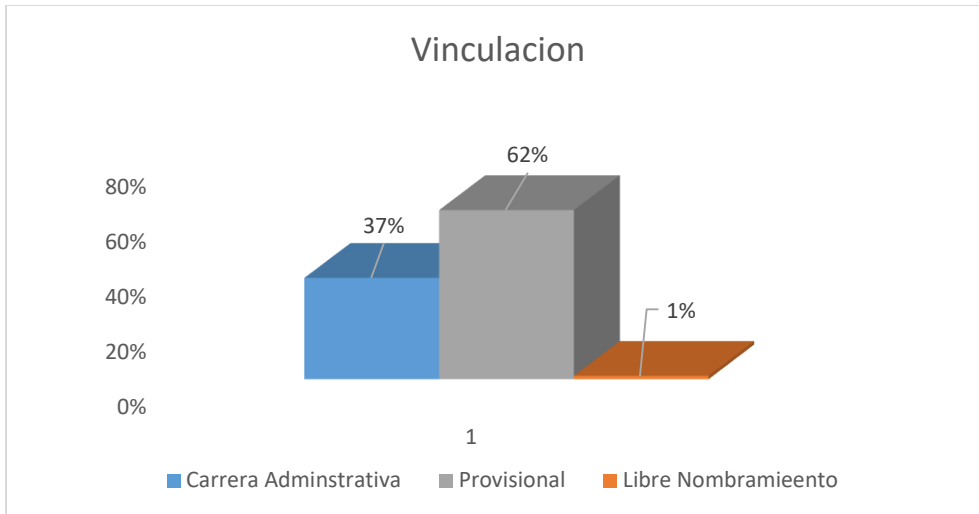


Figura 2 Vinculación

1.1.1 Diagnostico Específico Como resultado de la aplicación del instrumento se obtuvo los siguientes resultados por cada factor examinado, presentando un resultado general sin hacer discriminación por administrativo y operativo, de igual manera sin hacer diferencia entre directivos y funcionarios sin personal a cargo.

Luego, se hará las respectivas apreciaciones expresadas por los jefes de División y Grupos internos de trabajo.

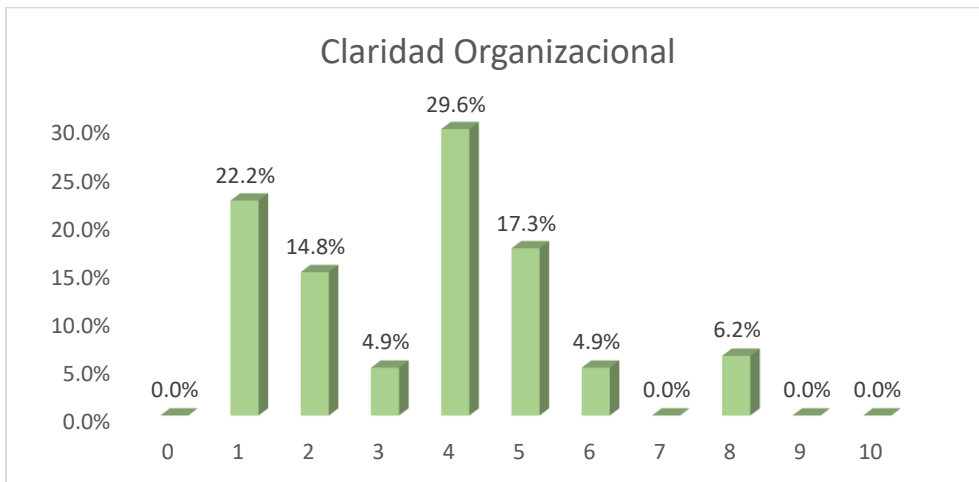


Figura 3 Claridad Organizacional

Como resultado de la claridad organizacional dentro del personal de la DIAN Ipiales, en un 29,6% califican con 4, entendiendo este resultado como, desconocimiento, o poca comprensión de la misión, visión, de las políticas de la entidad, en un 17.3% la califican con 5, superando la media de resultado, esto significa que la población objeto de estudio, puede conocerla, pero no está adecuadamente interiorizada, ver figura 3; ahora bien, estos resultados se argumentan con un 51% en donde se evidencian cambios en estos aspectos, pero la divulgación no se realiza de manera eficiente, o por el contrario se hace a través de sistemas que no cumplen con la suficiente divulgación. En un 43%, manifiesta un desinterés por este tema, presentando este resultado en personal con más de 10 años de pertenecer a la institución, Ver figura 4.

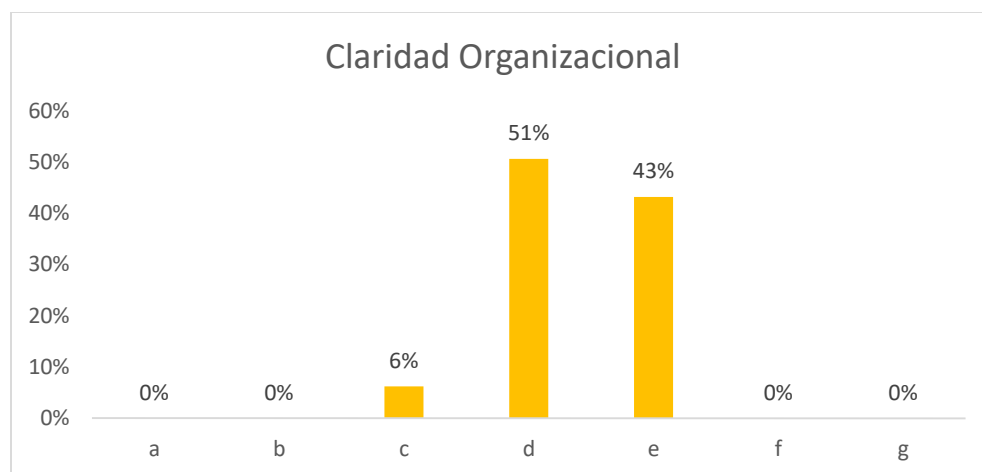


Figura 4 Causas Resultado Claridad Organizacional

Un segundo elemento, hace referencia a la estructura organizacional, el 32% lo califican como 3, entendiendo este resultado como malo, ya que los colaboradores interpretan que la estructura actual no permite una integración de los individuos o de los grupos, no hay una agilidad en los procesos, en función al marco estratégico de la entidad, en un 28,4% lo califican como 1, reafirmando la anterior precitada, Ver figura 5. Pero es importante, tener presente que un 29,6%, aproximadamente lo califican como bueno, resultado que se obtiene dentro del área administrativa y en la parte de funcionarios que se desempeñan como jefes. Ver figura 5.

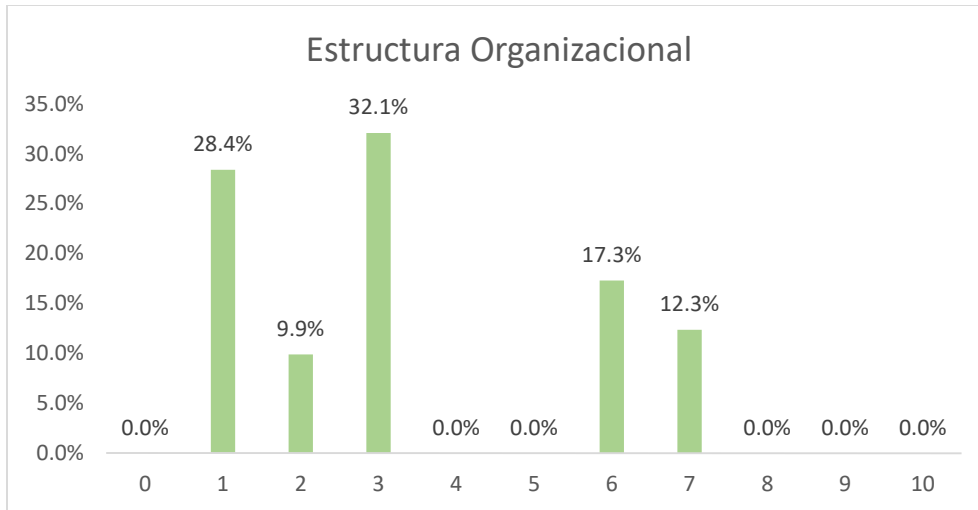


Figura 5 Estructura Organizacional

Como causas de lo expuesto en la estructura Organizacional, están enfocados con un 44% que refleja que hay demasiada formalidad, esto es congruente con el estilo de organización como lo es la DIAN, de carácter estatal y con actuación y conductos regulares señalados a nivel nacional, generando un trabajo individual. Una principal apreciación fue la concentración en los procedimientos, sin lograr determinar la efectividad de los resultados de la interrelación entre áreas. Ver figura 6.

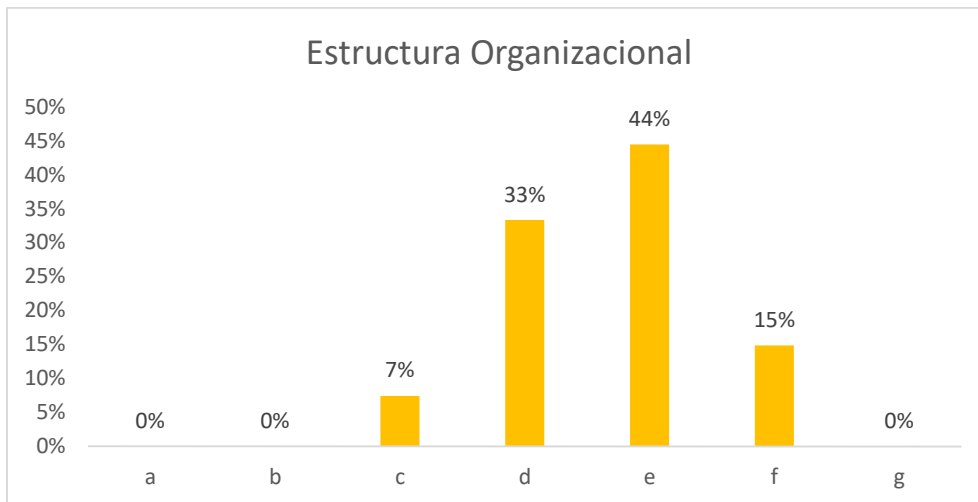


Figura 6 Causas Resultados Estructura organizacional

En lo referente a la participación, con un 34,6% se califican en 1, y en promedio un 29% aproximadamente se ubican entre igual o menor a 5, generando un mal estado en la evaluación de

este factor, esto debido a que se limita la información, perdiendo características de objetividad y oportunidad, esto por cuanto la institución tiene estándares o directrices a nivel nacional que pueden generar limitaciones en el manejo de la misma. En este punto se hacen la observación de que la condición de frontera de esta seccional, se debería reflejar en algunos puestos de trabajo en especial en los puestos operativos, donde se debe evidenciar el cambio en la ejecución frente al nivel y condiciones de las operaciones.

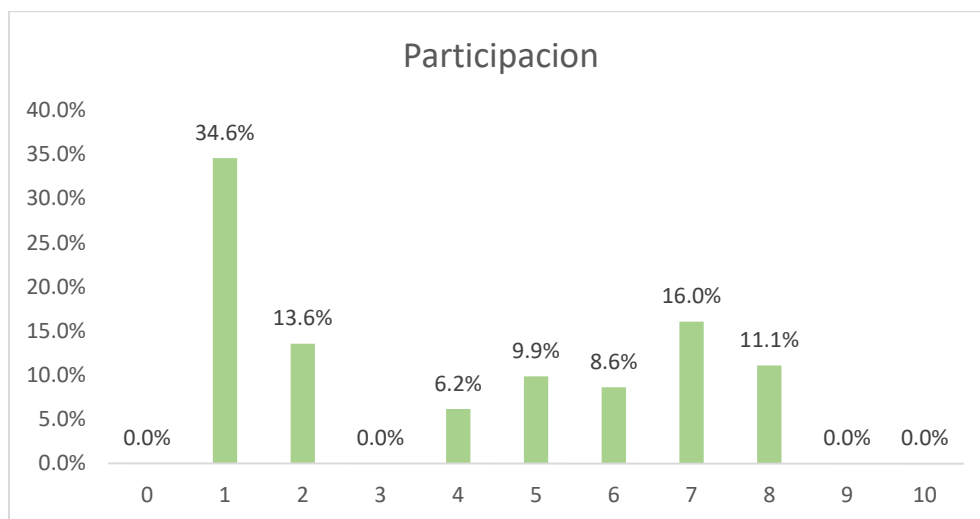


Figura 7 Participación

Como causas, de los resultados del factor de la participación en un 53% opinan que, en lo relacionado a su trabajo, la información de maneja por medio de reuniones de tipo directivo en las cuales muy poco se analizan las opiniones de los funcionarios, se reconoce, sin embargo, que existen conductos regulares que permiten una cierta equidad entre el empleador y el funcionario, en la medida en que se informa adecuadamente pero no se puede tomar parte en las decisiones finales. (Estado) Ver figura 8.

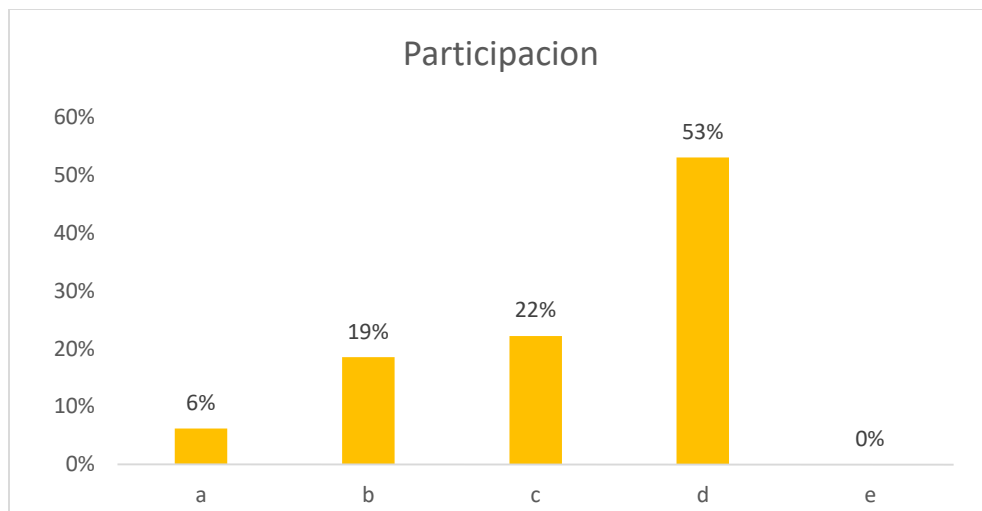


Figura 8 Causas Resultado Participación

El siguiente factor a analizar está relacionado con las instalaciones, es de aclarar, que la edificación actual de la DIAN de Ipiales, se ubica en la carrera 6, entre cales 16 y 17 de la ciudad de Ipiales, es una edificación antigua, que hace más de cinco años fue remodelada, en función al concepto de oficinas abierta, en estas instalaciones se ubican más del 90% de los funcionarios, el otro personal se ubica en una oficina ubicada en el edificio CENAF en Rumichaca, donde se atiende el servicio de 7 por 24, según las directrices estatales, bajo estas condiciones, en un 39.5% catalogan a las instalaciones como malas, ver figura 9, este resultado se evidencia en el 85% de los encuestados, el personal operativo ubicado en Rumichaca, lo evaluó con un promedio de 4.

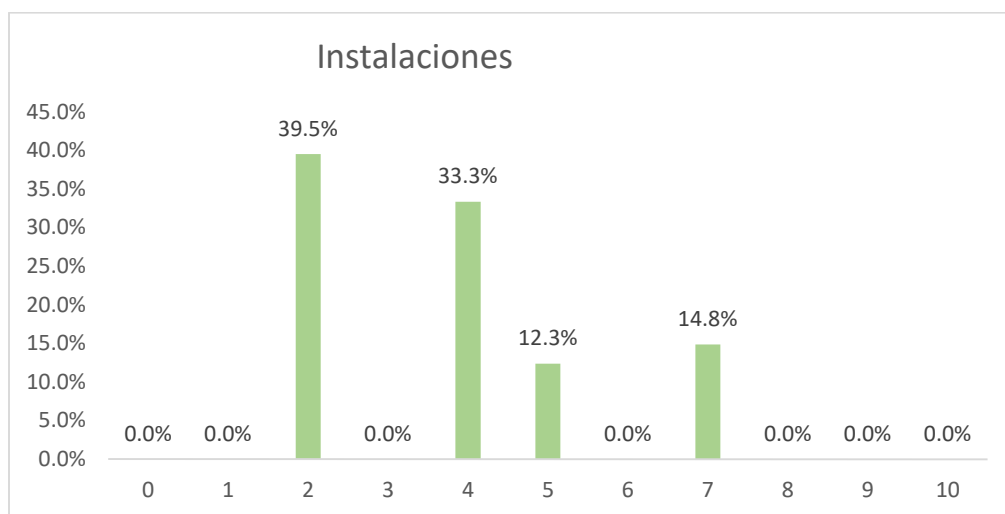


Figura 9 Instalaciones

Dentro de los argumentos, a los resultado obtenidos se tiene tres situaciones fundamentales: en primer lugar se argumenta que las instalaciones son muy frías, esta expresión es general en los funcionarios que laboran en el primer piso de las instalaciones ubicadas en la carrera 6 y los funcionarios del segundo piso argumentan las dos situaciones, que es muy frio y muy caluroso, dependiendo de las condiciones del climáticas, otro aspecto en el cual se encuentra concordancia son las instalaciones sanitarias, opinan que las mismas son malas y que generan dan mal olor, esta situación es generalizada en las dos instalaciones. Ver figura 10.

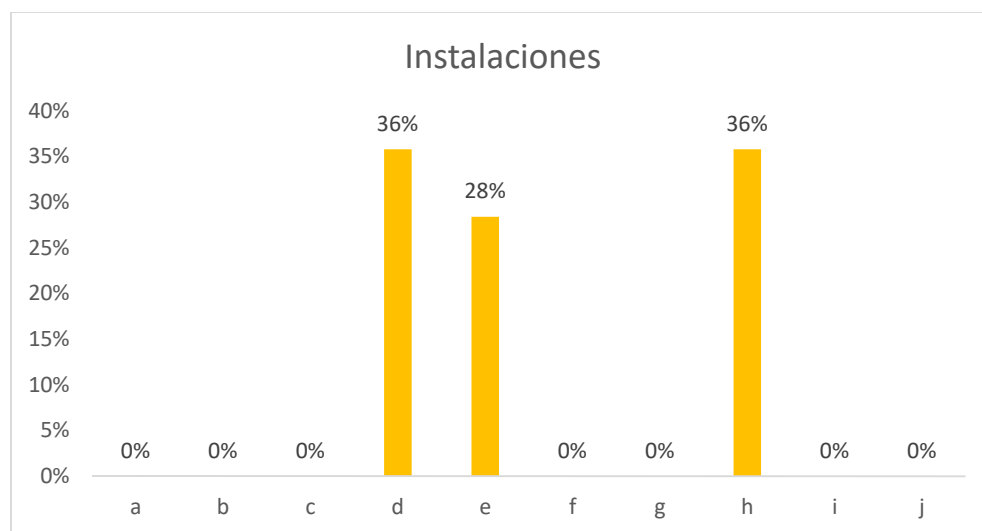


Figura 10 Causas Resultados Instalaciones

Dentro de lo que corresponde al comportamiento sistémico, se encontró una particularidad, más del 50% de los funcionarios lo evalúan inferior a 5, dando como resultado un comportamiento sistémico no adecuado para la integración adecuada entre áreas y personas en la seccional, encaminada al cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma. Ver figura 11.

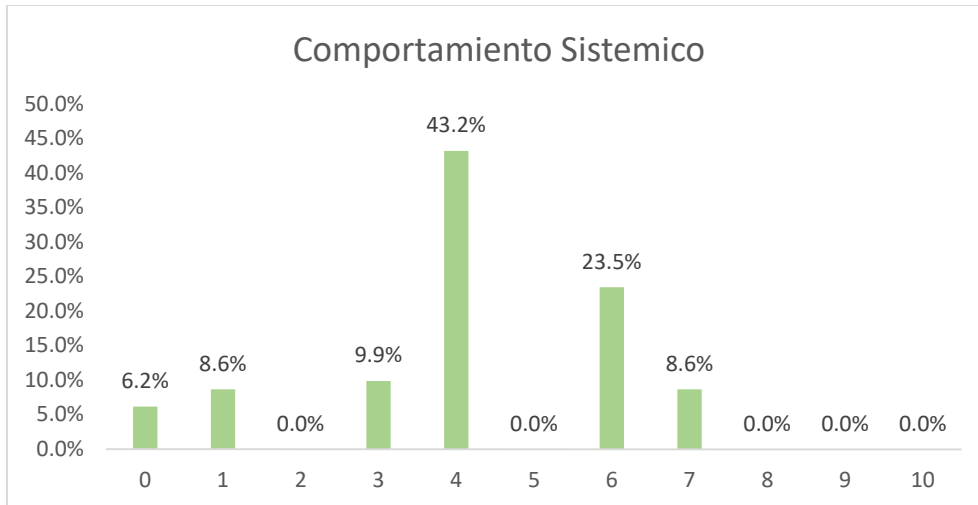


Figura 11 Comportamiento Sistémico

Como argumento a los resultados obtenidos en el factor de comportamiento sistémico, se tiene que en gran parte los funcionarios aluden a que la misma estructura organizacional de la institución no ha permitido esta integración, esto opinan un 38% de los colaboradores, en un 26% se le atribuye a la falta de motivación, y en un 22% a los conflictos entre áreas. Aunado lo anterior con las entrevistas realizadas a los jefes de áreas, se argumenta que el cumplimiento de metas a cargo de cada división hace que cada una de ellas organice individualmente su trabajo y su esquema de cumplimiento dejando de lado la operatividad en conjunto. Se encontraron respuestas el desconocimiento por parte de colaboradores que desconocen totalmente las funciones de otras divisiones, situación que no refleja un trabajo en equipo, sino por el contrario un trabajo especializado e individualizado. Ver figura 12

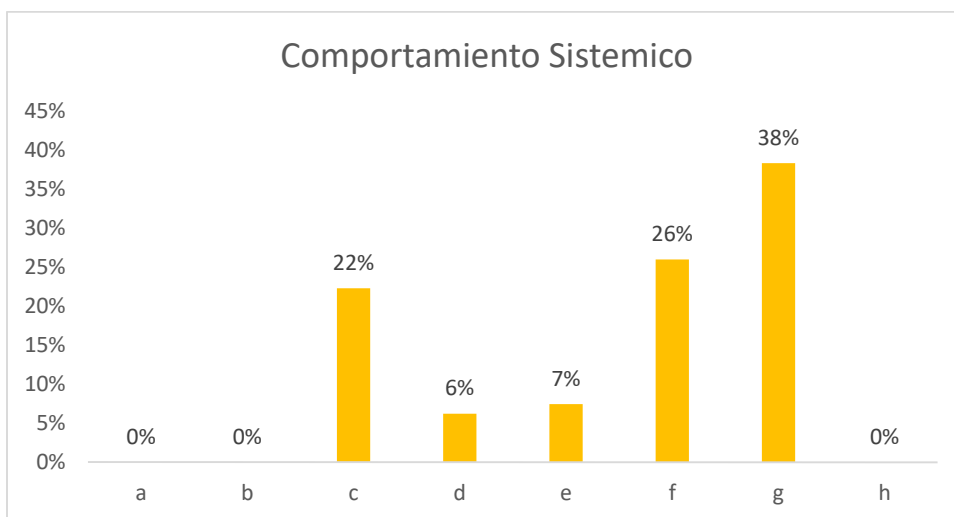


Figura 12 Causas Resultado Comportamiento Sistémico

Frente a las relaciones simbióticas, los resultados van de la mano al panorama reflejado en el comportamiento sistémico, con un 38% evalúan como malo, desde una evaluación integral, pero cuando su evaluación se hace desde el punto de vista interno de cada división en orientación a los objetivos y metas asignadas se encuentran buenos resultados, se evalúan con escalas superiores a 6, ver figura 13.

En este aspecto, es de resaltar que las divisiones operativas, presentan mejor ambiente simbiótico que las áreas administrativas, argumentando que los resultados no son metas individuales sino, logros de trabajo en equipo, y que cada uno aporta desde su puesto de trabajo para su cumplimiento. En las áreas administrativas hay metas que se cumplen con el trabajo de dos o de un funcionario, ya que son elementos muy específicos.

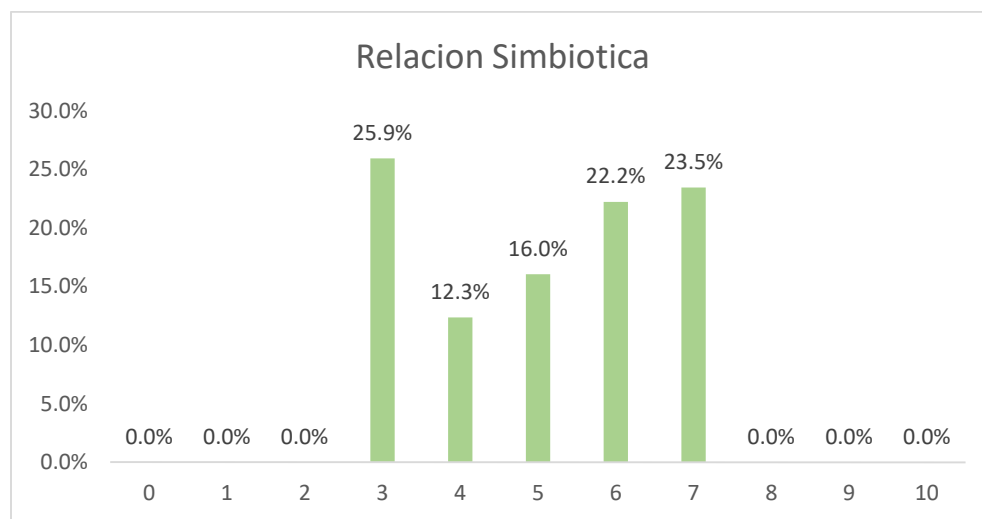


Figura 13 Relación Simbiótica

Según la escala de Hernández, el argumento de los resultados de la relación simbiótica está concentrada en la respuesta a, para los funcionarios, las metas se analizan y se debaten en nivel central, desconociendo elementos específicos y el contexto social de la región donde se ubica cada seccional así como también la capacidad del talento humano, los recursos tecnológicos

disponibles, la asignación de metas y su obligatorio cumplimiento, lo que a la postre repercute en el incremento de las mismas cada año, esto hace que no exista un trabajo simbiótico entre funcionarios y entidad y que solo se generen estrategias para cumplir exactamente con lo requerido, esto en atención a si se da un sobrecumplimiento se verá reflejado en una sobre carga laboral. Ver figura 14.

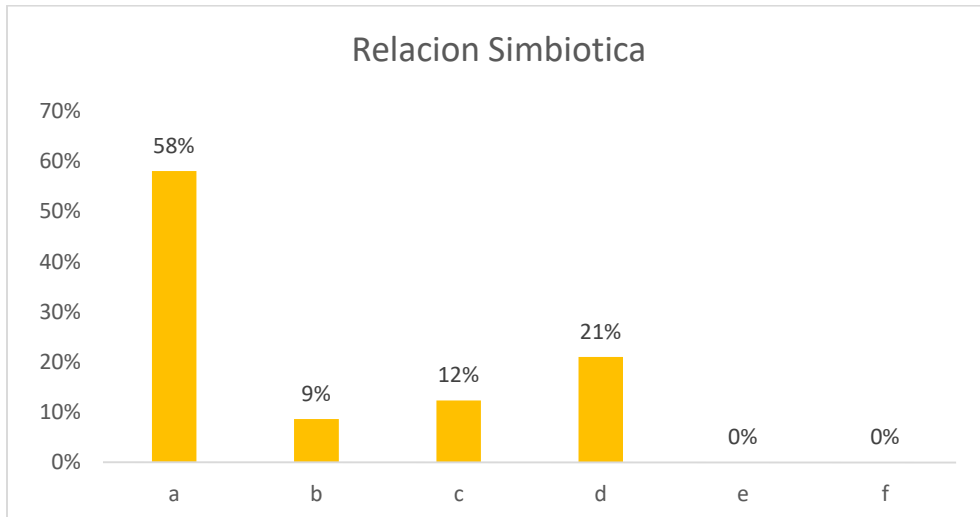


Figura 14 Causas Resultado Relación Simbiótica

En función al liderazgo, con un 50% aproximadamente, se tiene una calificación como malo, se argumentan en muchas divisiones que las decisiones solamente son comunicadas, que no hay un liderazgo sano, que hay jefaturas que se deben obedecer y que muchos prefieren simplemente cumplir con sus funciones sin dar mayor aporte a la institución, ver figura 15

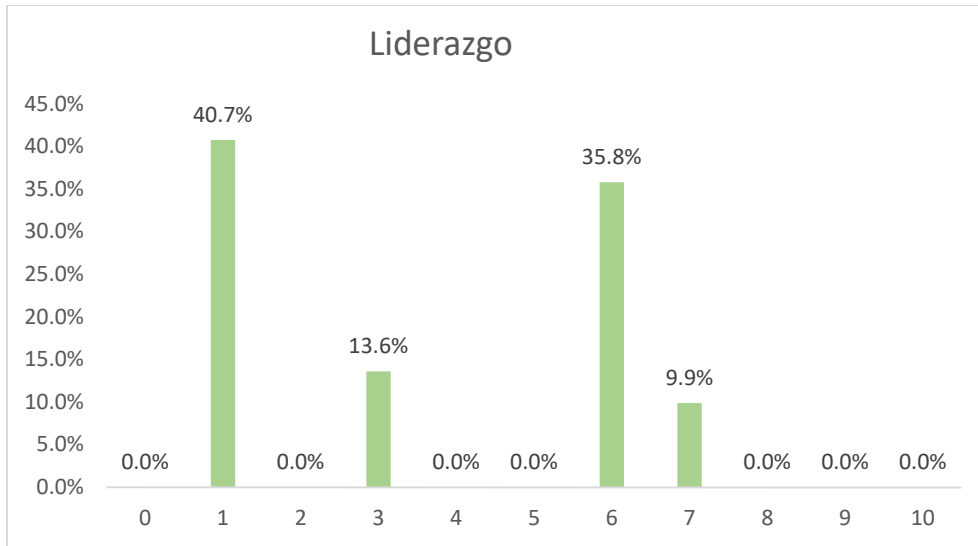


Figura 15 Liderazgo

Como argumento al liderazgo, hay una pluralidad de expresiones, dependiendo de la realidad de cada dependencia, esto refleja que este elemento no sea una fortaleza para la seccional, esa relación simbiótica y el componente sistémico no se presenta en buenas condiciones, se encuentra también un sistema lineal en donde se toman las decisiones y simplemente se deben desarrollar acciones tendientes a ejecutar planes que conlleven a lograr metas cuantitativas asignadas, en ese escenario poco y nada puede afectar la visión de liderazgo, cuando el pensamiento no está orientado a este sistema de trabajo, y a cada instante se ve influenciado por elementos de medición coercitivos. Ver figura 16.

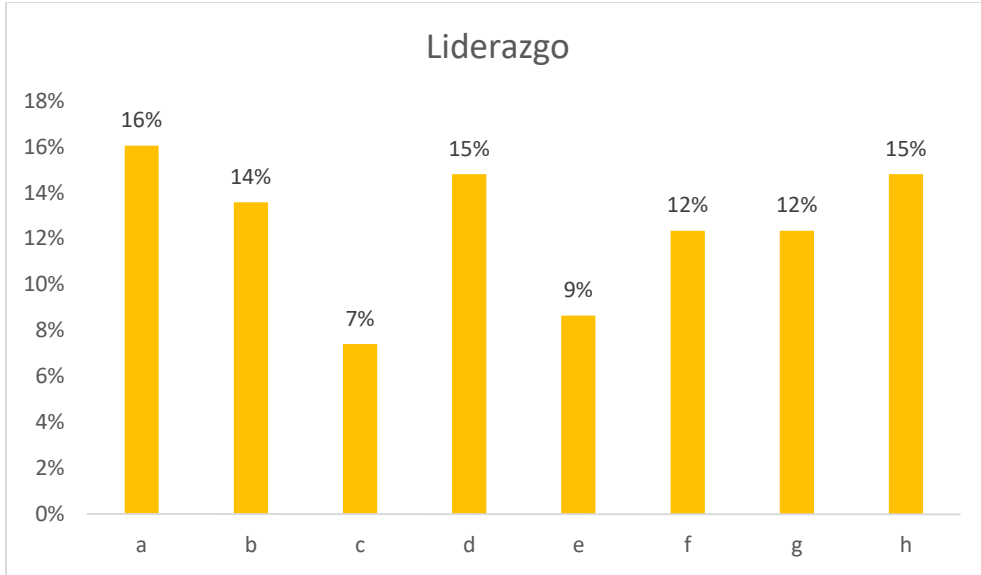


Figura 16 Causas Resultados Liderazgo

Con respecto al consenso, es un factor muy dual, con un 51% aproximadamente tiene una calificación inferior a los 6 puntos en la escala, sin embargo, la media se ubica con 6, las áreas operativas donde se ubica el personal nuevo, se presenta una visión de trabajo en equipo de manera sistémica y coordinado con mayor facilidad de consenso, pero en las áreas donde el personal lleva más tiempo de trabajo en la institución, está lleno de prejuicios y de evaluaciones a priori en los resultados, aunque la DIAN ha querido desarrollar escenarios que faciliten espacios de comunicación asertiva se han presentado complicaciones en la participación de los mismos, el factor cultural influye mucho en este aspecto. Ver figura 17.

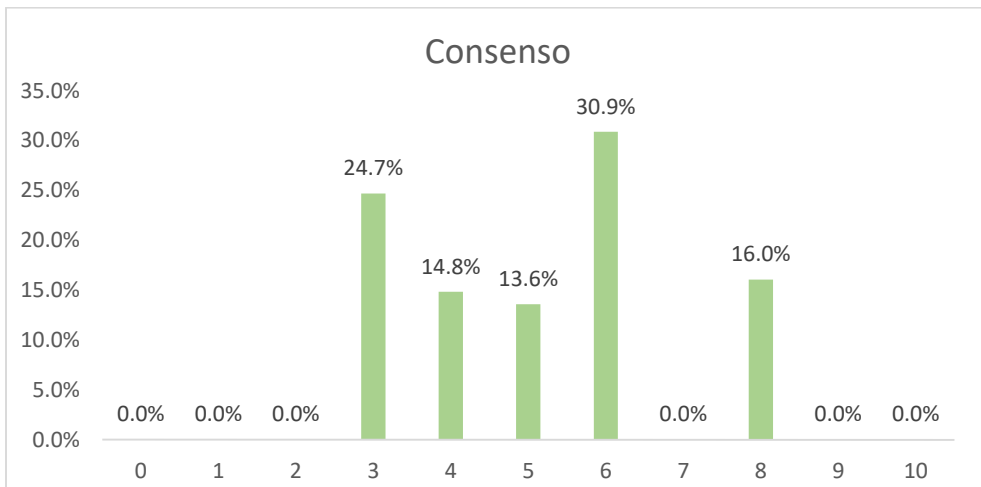


Figura 17 Consenso

En las causas expuestas por los funcionarios, con un 59% expresan que el consenso se da en cosas de menor importancia, pero no en actividades cruciales para la institución. Ejemplo de ello son la evaluación de resultados, por lo general en este proceso evaluativo se busca culpables y no las posibles causas para mejorar la situación, este factor se está trabajando actualmente dentro de la aplicación de los sistemas de calidad. Ver figura 18.

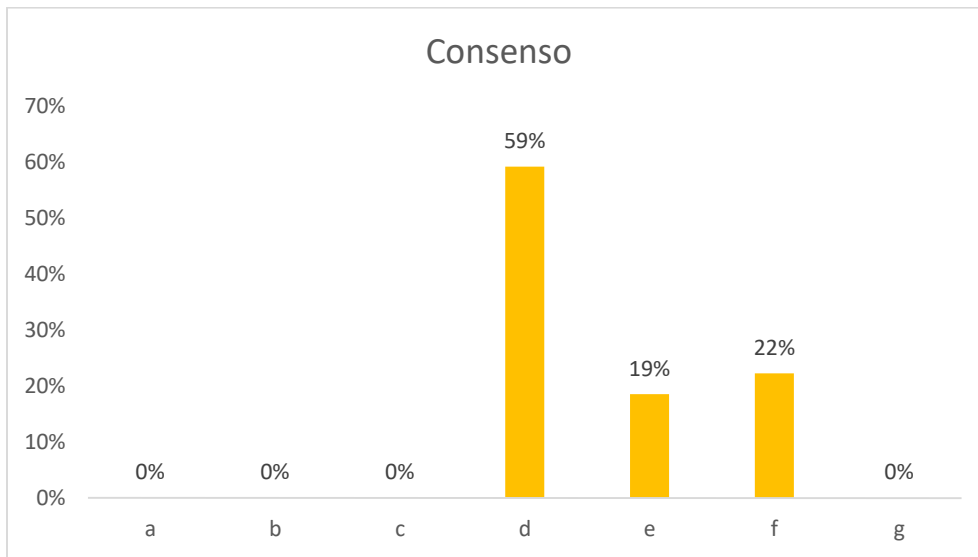


Figura 18 Causas Resultado Consenso

El trabajo gratificante es un elemento muy variable, pero que en general se calificaría como bueno, se presenta aquí que este factor se ve influenciado por las actividades realizadas dentro de la entidad, las edades, las divisiones, en un 50% aproximadamente se ubica evaluaciones superiores a 6. Ver figura 19.

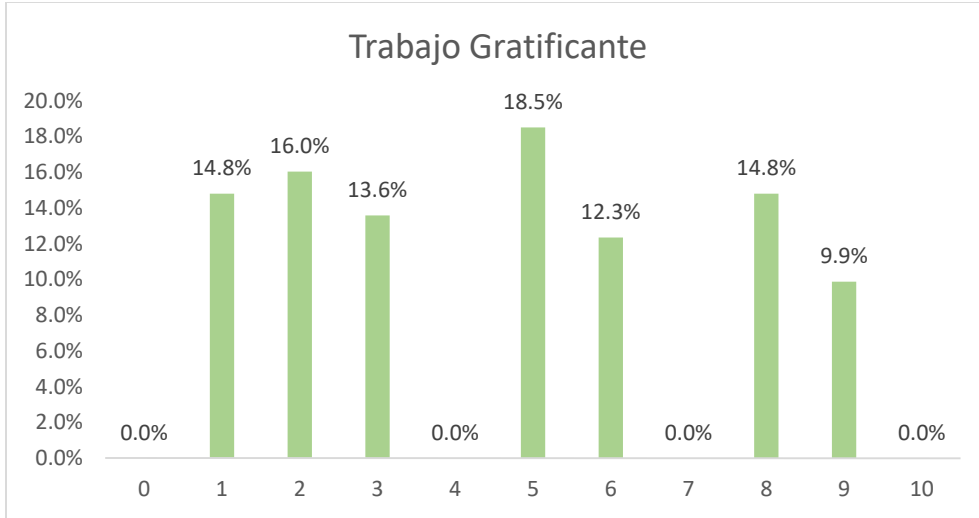


Figura 19 Trabajo Gratificante

El trabajo gratificante, presenta una causa muy común en sus resultados, si bien el trabajo es adecuado, lo perciben como monótono y que no genera espacios de crecimiento profesional, la Seccional de Ipiales, es una seccional que presenta en un 98% un nivel profesional y el restante con un nivel técnico, sin embargo, se presenta que los grados inferiores; en especial Gestor I y Analista V, no son acordes a su preparación académica, lastimosamente el nivel academismo para estos cargos no es un elemento suficiente para lograr un ascenso, ya que la carrera administrativa en el sector público de Colombia es por concurso abierto.

Otros aspectos a tener en cuenta dentro de este factor de evaluación, se presenta en las áreas administrativas; básicamente en áreas como la financiera, notificaciones entre otras, presentando expresiones comunes entre los funcionarios como: solo espero mi jubilación, en donde me coloques es el mismo sueldo, me da lo mismo, yo cumplo mi horario y solo lo que me toca y ya. Estas apreciaciones reflejan que hay inconformismo en las asignaciones laborales. Ver figura 20.

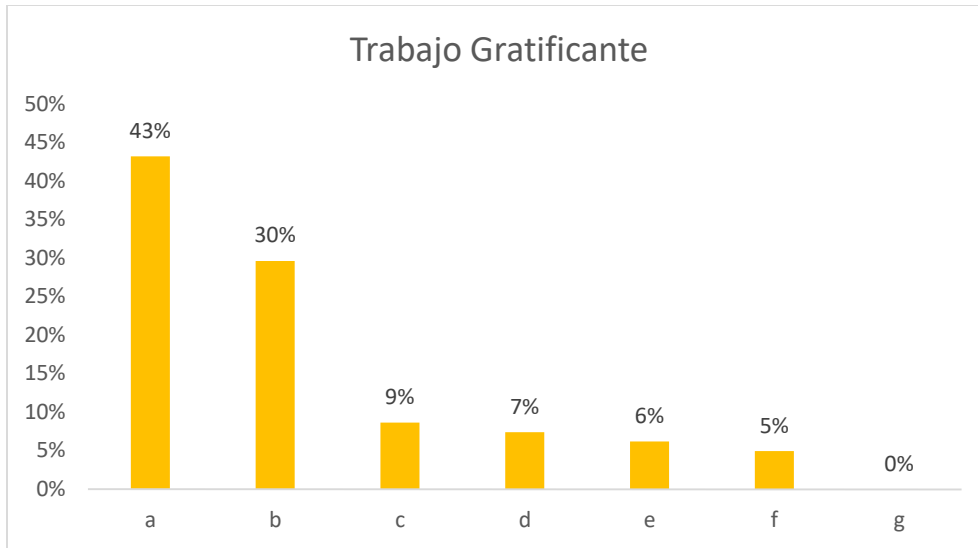


Figura 20 Causas Resultados Trabajo Gratificante

El desarrollo personal, refleja los resultados de la anterior variable, con más del 50% esta variable es calificada con menos de 5, generando un mal resultado, sin embargo, el puntaje superior a 6 se manifiesta en los funcionarios que miran a la institución como el medio que le ha permitido tener toda una estabilidad económica, entendido esto como el bienestar de su familia y el de ellos mismos.

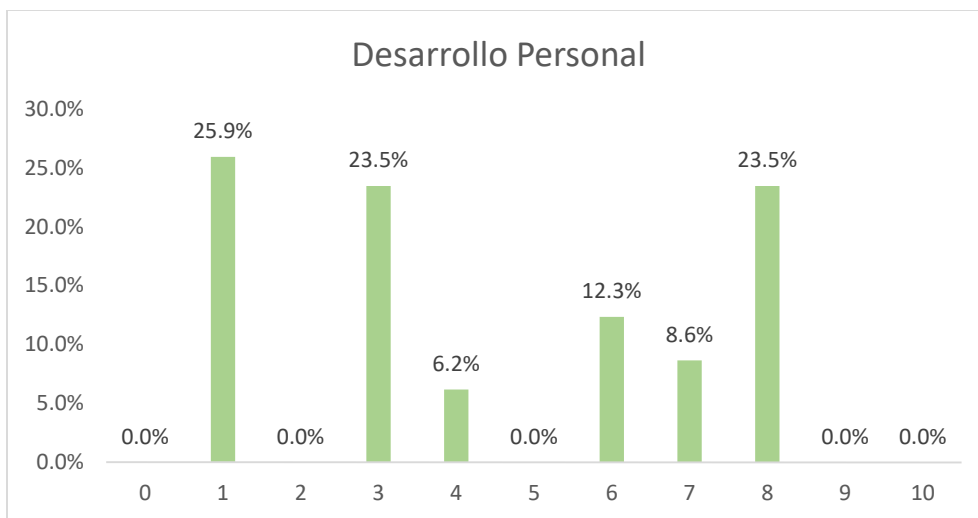


Figura 21 Desarrollo Personal

Dentro del análisis de las causas se presenta que un 46% las capacitaciones no son para todos los colaboradores, y un 38% que los puestos de trabajo no los motiva en su desempeño personal. En función al primer resultado, se argumenta que hay muchos temas técnicos, que finalmente solo son para pocos funcionarios, esto está acorde al resultado reflejado en el componente sistémico y las relaciones simbióticas, se presenta que los funcionarios se concentran en sus actividades diarias y cuando llegan capacitaciones que no se relaciona con su área de trabajo no se interesan por asistir. Según los argumentos de los jefes de división, el tema de la no asistencia es de difícil manejo, esto por cuanto representa para los colaboradores un retraso en el cumplimiento con sus actividades diarias. De igual manera, para las áreas técnicas la capacitación es permanente y se motiva en ellos el auto capacitación constante, dado la conducta de ente de control de la que se caracteriza la entidad. La receptividad ante este factor se facilita en las nuevas generaciones, caso contrario ocurre con los funcionarios antiguos. Ver figura 22.

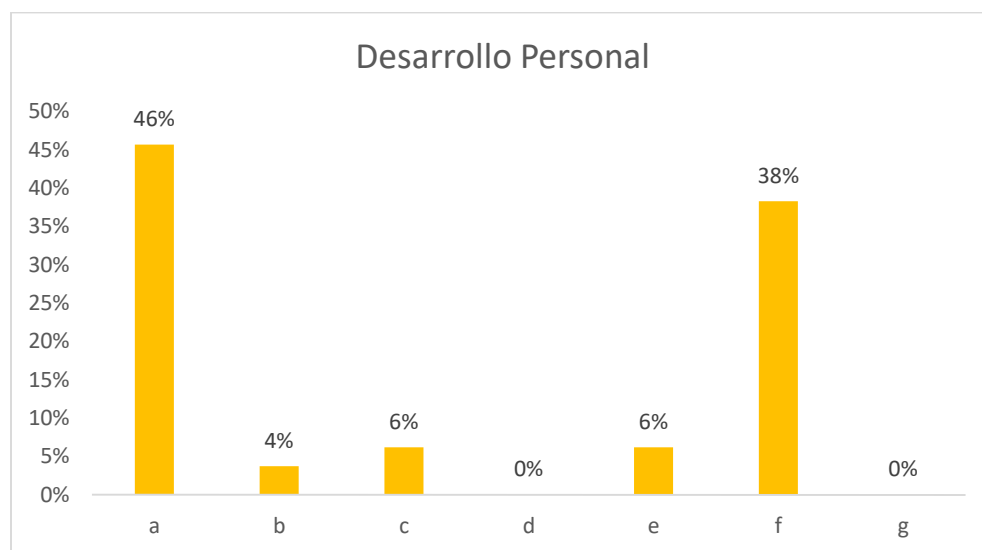


Figura 22 Causas Resultado Desarrollo Personal

Para los funcionarios de la DIAN de Ipiales, lo referente a elementos de trabajo es bueno, lo manifestado por funcionarios de las áreas operativas es que actualmente se evidencia más preocupación por parte de la entidad para dotar elementos personales y elementos de oficina, sin embargo, se presenta inconsistencias en cuanto al tema relacionado con los sistemas informáticos, herramientas necesarias para poder hacer controles más efectivos y en tiempo real. En la

actualidad, los funcionarios no cuentan herramientas informáticas adecuadas que le permitan tener trazabilidad de todos los trámites y procesos.

Por otro lado, los funcionarios operativos, y en especial los ubicados en las oficinas de Rumichaca manifiestan que el principal problema es la conectividad, este factor afecta directamente en la calidad del trabajo, influyendo casi en un 100% el cumplimiento de sus funciones y a prestación del servicio.

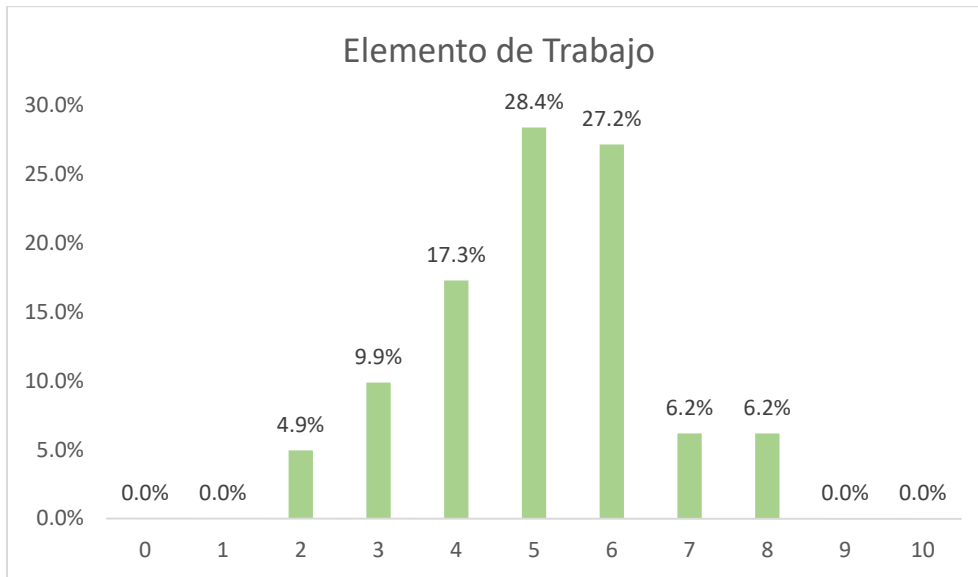


Figura 23 Elementos de Trabajo

La causa relacionada con los elementos de trabajo, se manifiesta que no hay una adecuada planeación a nivel nacional, esto por cuanto se toma a la Seccional de Ipiales como una seccional pequeña de acuerdo al contexto y volumen de otras seccionales, sin embargo, las metas asignadas son representativas y exigentes, argumentan. Ver figura 24

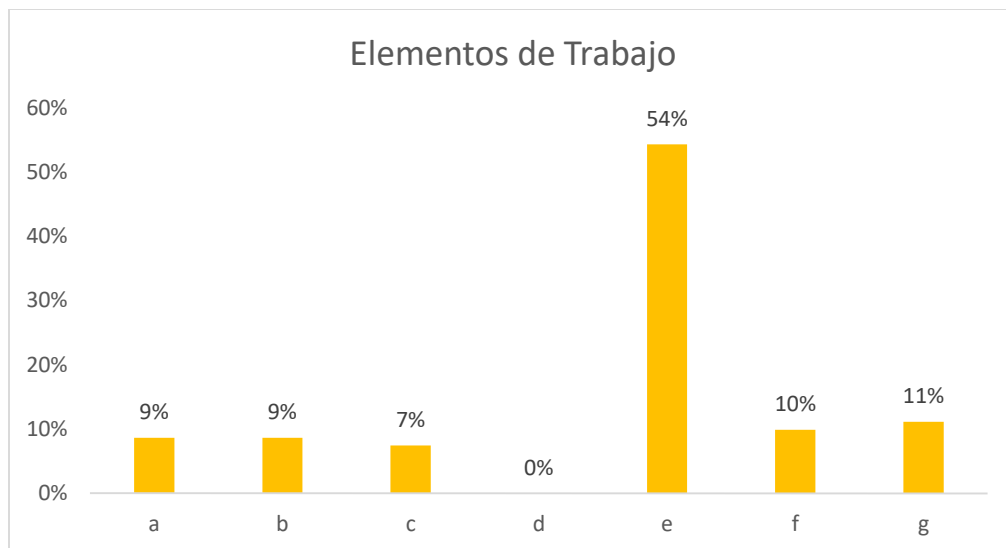


Figura 24 Causa Resultado Elementos de Trabajo

Las relaciones interpersonales, están evaluadas como malas, con un promedio de más de 61% se ubican por debajo de una calificación de 5, evaluadas como un todo, con criterios de participación, de integración, de respeto y aceptación en menor medida. Ver figuras 25



Figura 25 Relaciones Interpersonales

La causa fundamental que se percibe es la falta de respeto entre funcionarios por diferentes posiciones o criterios, se está en un ambiente de imposición, de cumplimiento que se refleja en todo el compartir. Se expresan, se hacen fuertes lazos entre divisiones, pero se percibe algo de

negatividad en ello por cuanto se motiva a la individualización dentro de las divisiones o áreas, y manifiestan que lo correcto sería motivar al trabajo integrado. Ver figura 26.

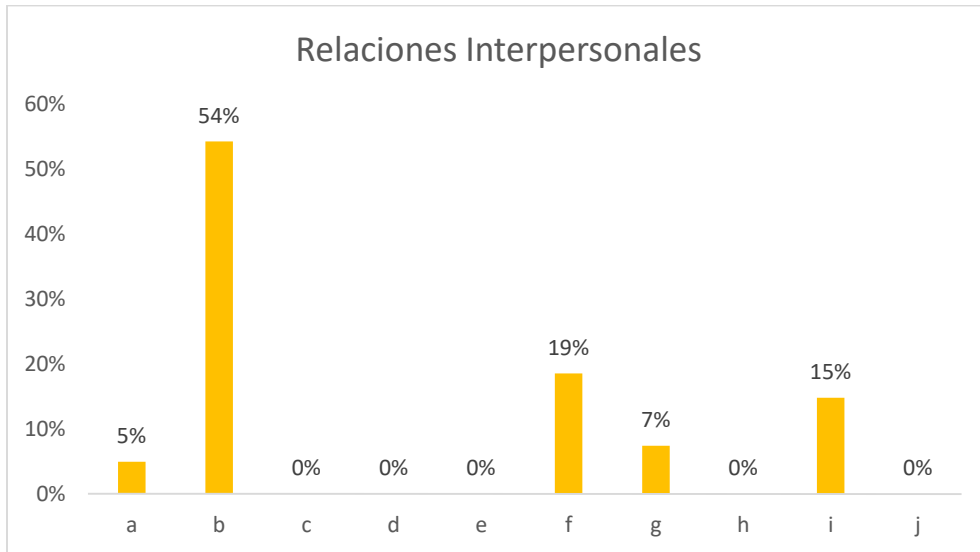


Figura 26 Causas Resultados Relaciones Interpersonales

Frente a la evaluación del buen servicio, es una variable buena, ellos exponen que existe un gran compromiso individual por cumplir con sus obligaciones, llevando a tener buenos resultados dentro del marco de exigencias normativas y en el cumplimiento de metas, ver figura 27.

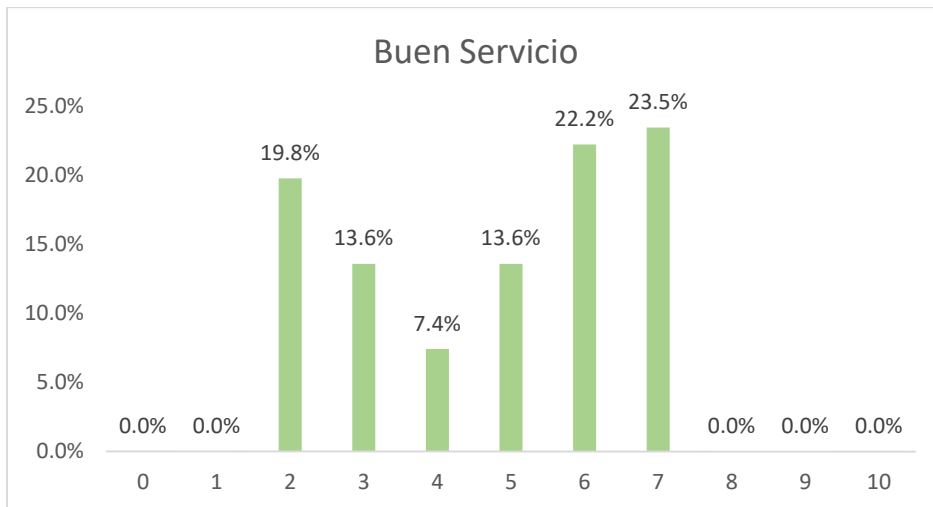


Figura 27 Buen Servicio

Según la escala, las causas de que el servicio no se evalúa como excelente radica que a pesar que toda la DIAN es un proceso, aún no se ha logrado interiorizar como una filosofía propia, lo que lleva a que algunos productos finales no lleguen a otras dependencias o incluso al cliente final en las condiciones que se requiere. Ver figura 28

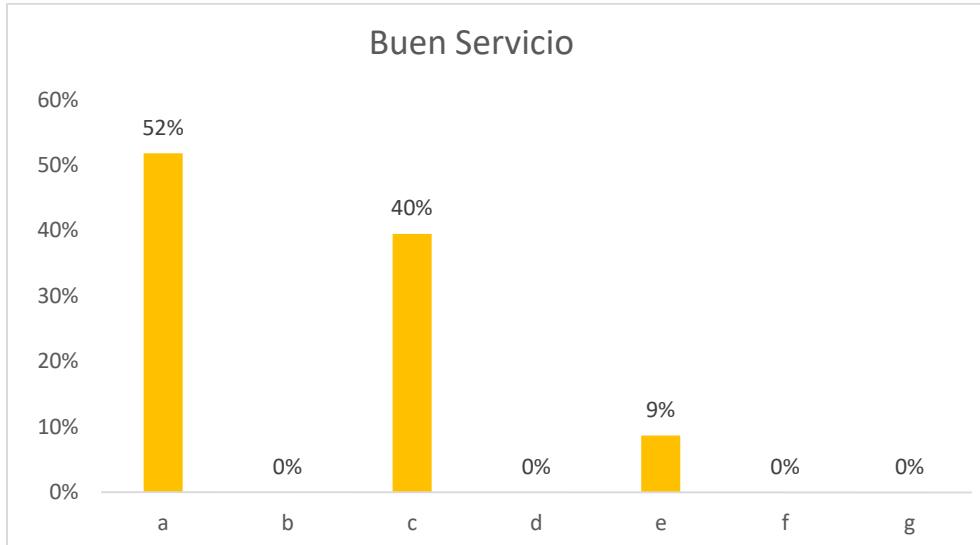


Figura 28 Causas Resultados Buen Servicio

Con un 33.3% se califica en una escala de 5, en su mayoría la solución de conflictos, aunque un 40% lo expresen como bueno, ver figura 29.

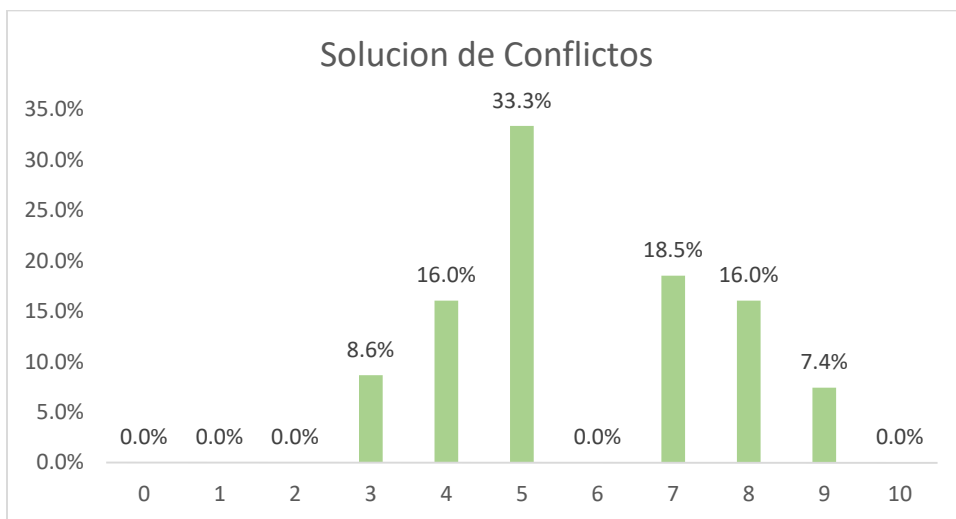


Figura 29 Solución de Conflictos

Básicamente las causas se originan, en la poca capacidad que los funcionarios tienen para solucionar conflictos, en la mezcla de situaciones personales con laborales, ver figura 30.

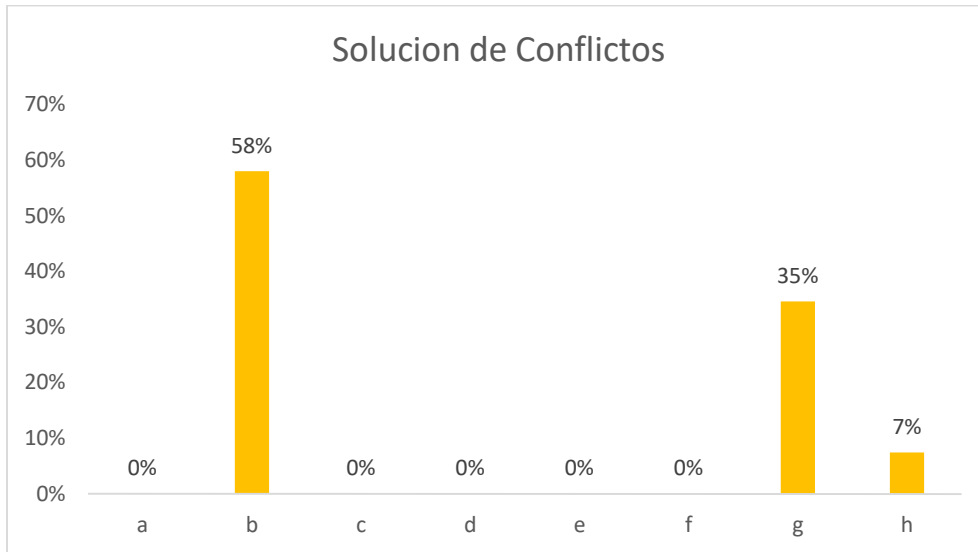


Figura 30 Causas Resultados Solución de Conflictos

La expresión informal positiva, con 58% en promedio, no se da en la Seccional, las respuestas originadas en divisiones como la de fiscalización se genera un elemento positivo. Ver figura 31.

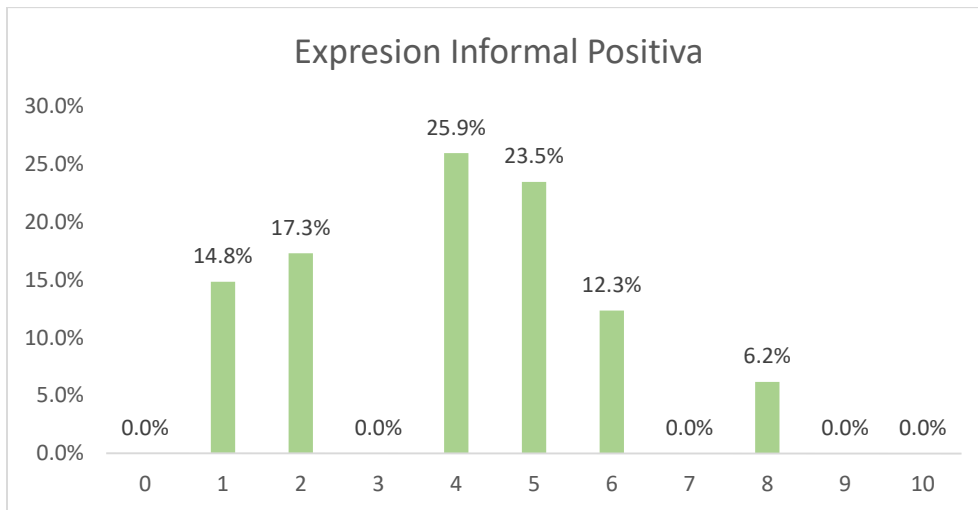


Figura 31 Expresión Informal Positiva

Las causas se centran en los siguientes aspectos que no hay suficiente libertad de expresión, esto se genera principalmente en el nivel operativo, esto como se ha indicado anteriormente, las directrices son de tipo nacional y muchas veces las conductas locales no se tienen en cuenta, otra de las causas causa es que los funcionarios solo se pueden expresar a través de los conductos regulares y muchos de ellos prefieren evitar la burocracia interna y posibles inconvenientes con las jerarquías superiores. Es de aclarar que en la institución hay una fuerte tendencia al sindicalismo, con más del 80% de los funcionarios. Ver figura 32.

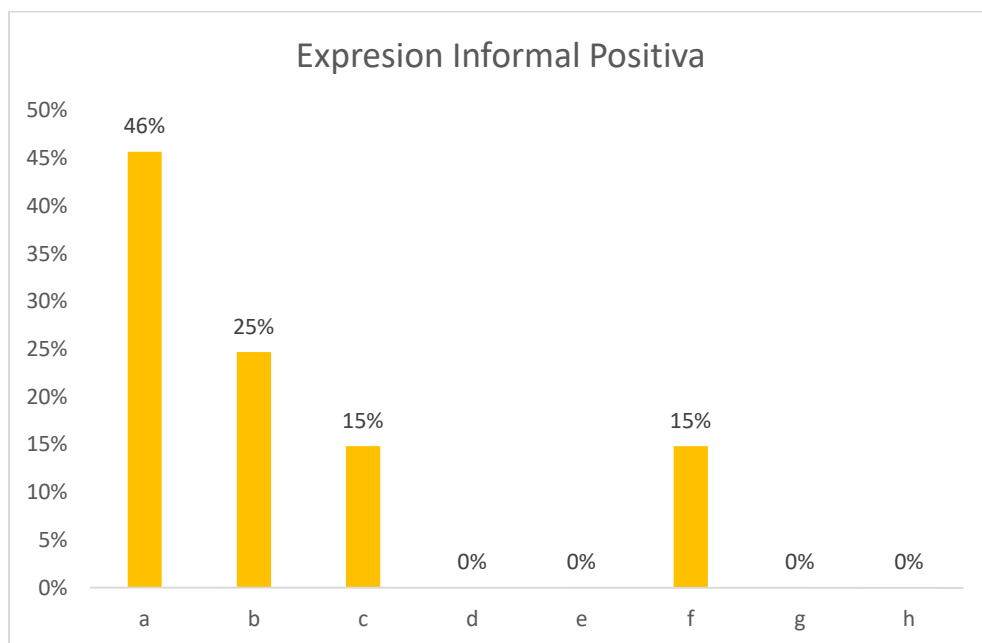


Figura 32 Causas Resultados Expresión Informal Positiva

Uno de los factores con una excelente calificación es la estabilidad laboral, los funcionarios de carrera administrativa lo manifiestan plenamente. Actualmente para el año 2018, se tiene funcionarios de tipo provisional, los cuales presentan contratación indefinida generando estabilidad, situación que no se había presentado en años anteriores y que generaba un ambiente de incertidumbre. Ver figura 33.

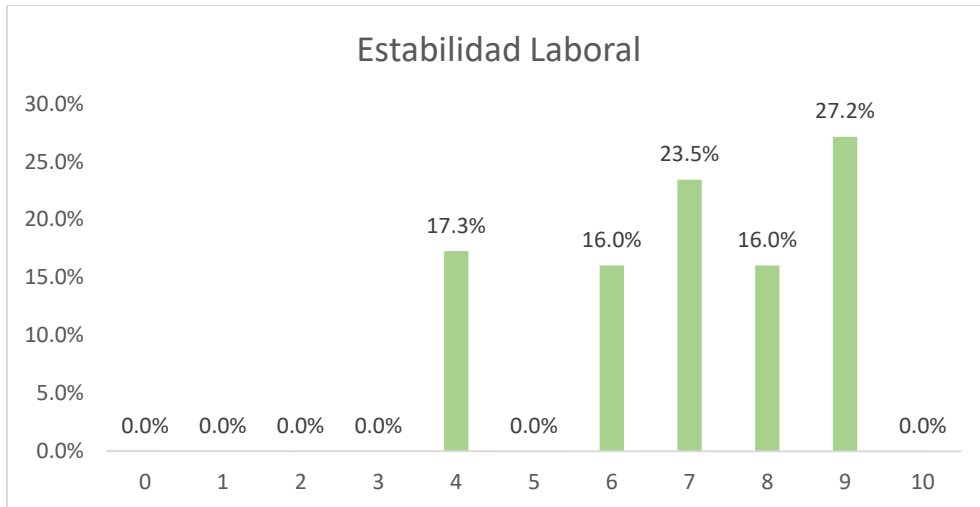


Figura 33 Estabilidad Laboral

Dentro de las causas para estabilidad laboral, en su mayoría señalan la influencia política que tiene la institución, tanto en la contratación como en muchos otros elementos como el reconocimiento de derechos que se tienen como funcionarios públicos. Ver figura 34.

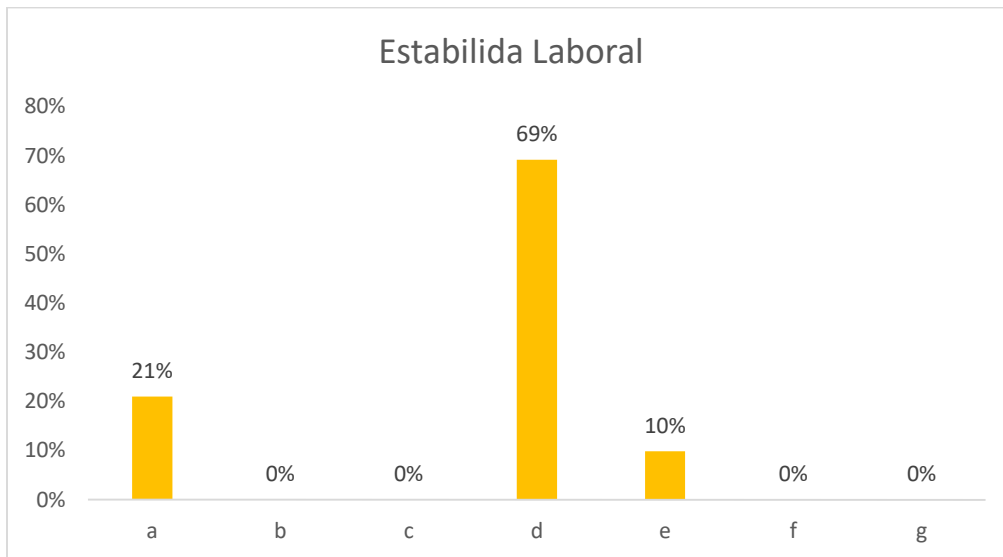


Figura 34 Causas Resultado Estabilidad Laboral

La valoración como elemento de reconocimiento no se da dentro de los lineamientos de la institución a nivel central, sin embargo, dentro de las direcciones seccionales se ha realizado eventos que buscan motivación de la labor realizada por los funcionarios, así como integración

entre colaboradores, a pesar de ello no se han generado procesos de verdadera valoración dentro del entorno laboral que permita destacar los mejores resultados. Ver figura 35.

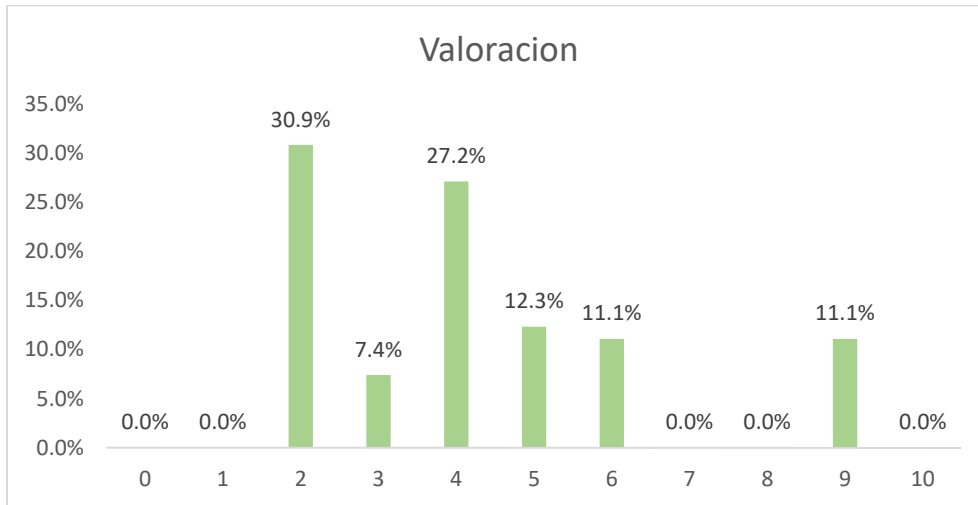


Figura 35 Valoración

Dentro de las causas manifestadas se destacan: las relaciones de amistad, el trabajo en algunas áreas se valora más que en otras, existen áreas donde no se destaca el trabajo de los colaboradores, no se hacen valoraciones en conjunto. Ver figura 36.

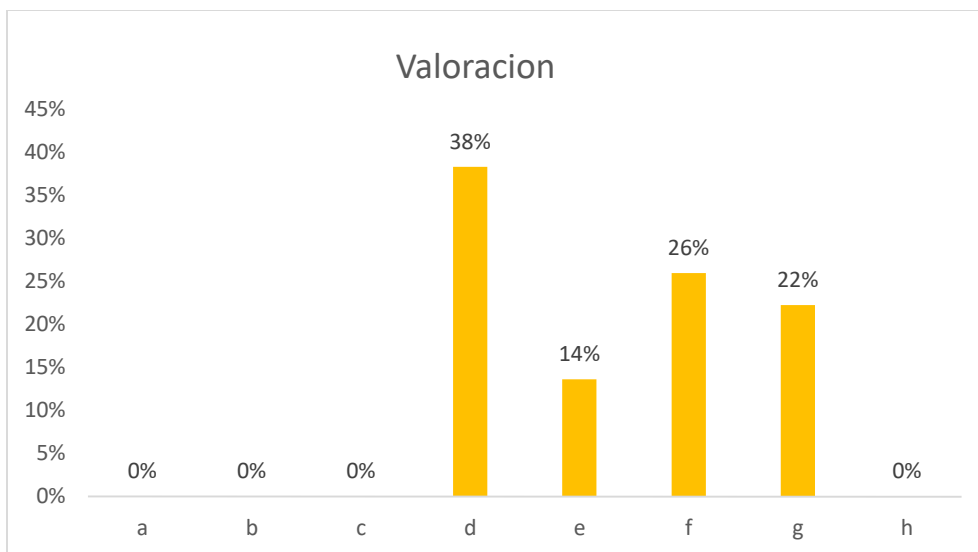


Figura 36 Causas Resultados Valoración

Respecto a la variable salarios, es indiscutible que su calificación es buena, con una media superior a 5, en un 97% los funcionarios que su remuneración es muy buena, ver figura 37.

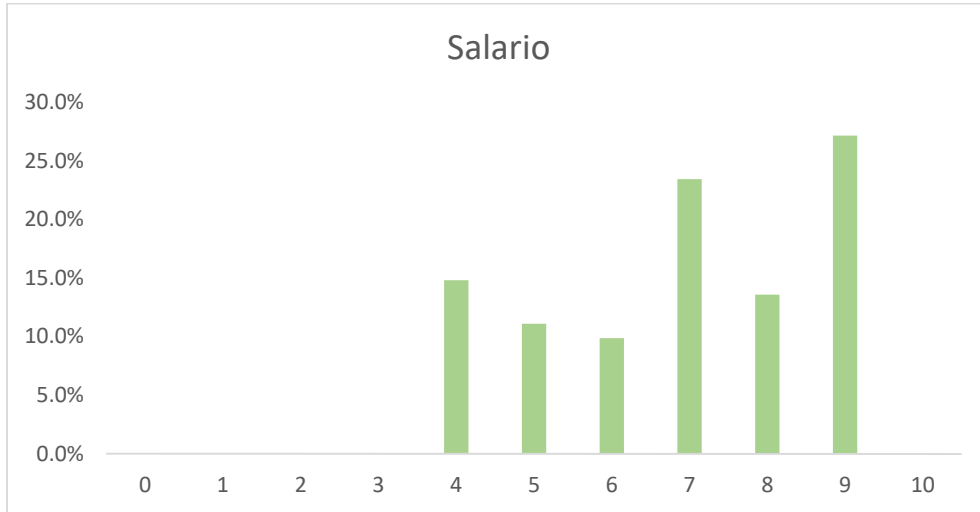


Figura 37 Salario

Dentro de las causas de las calificaciones bajas para esta variable, esta que el salario no está de acuerdo a la evaluación de desempeño, ni tampoco con las exigencias del cargo, esta situación se presenta en un 50% de funcionarios, que si bien reconocen que su asignación salaria es buena, sus responsabilidades están ubicadas para asignaciones más altas, esto se refleja en el personal provisional con contratación anterior al año 2008, que se ubican en el grado gestor I con responsabilidades y funciones que le corresponderían a un rango superior de contratación como gestor II. Sin embargo, debido a su antigüedad y conocimiento en las funciones de los cargos las tienen bajo su responsabilidad. Ver figura 38.

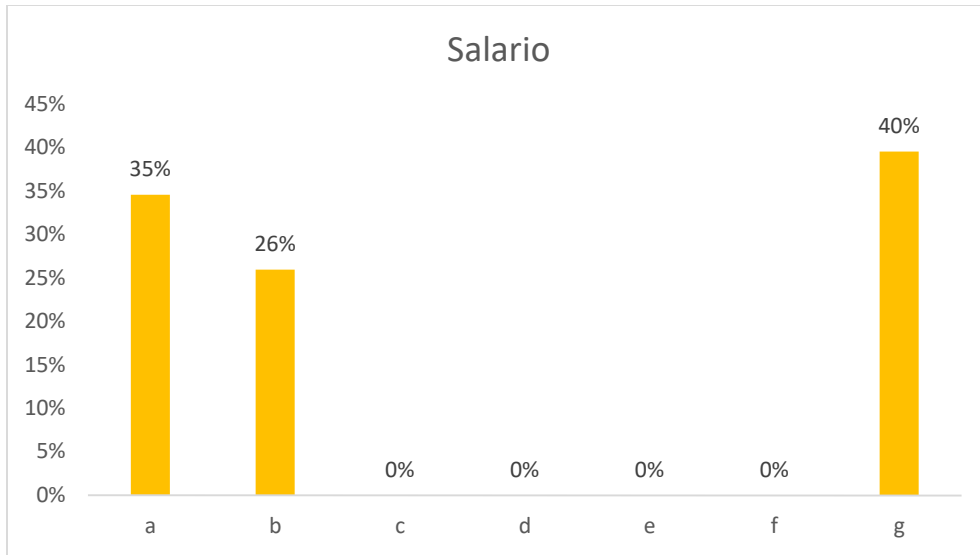


Figura 38 Causas Resultados Salario

Respecto al elemento de agilidad, con un promedio del 67%, los funcionarios reconocen que las entidades presentan procedimientos internos que algunos casos antes que agilizar, generan mayor retraso, ejemplo de ellos son los sistemas documentales, las contingencias en los servicios informáticos que conllevan a tramites manuales. Ver figura 39.

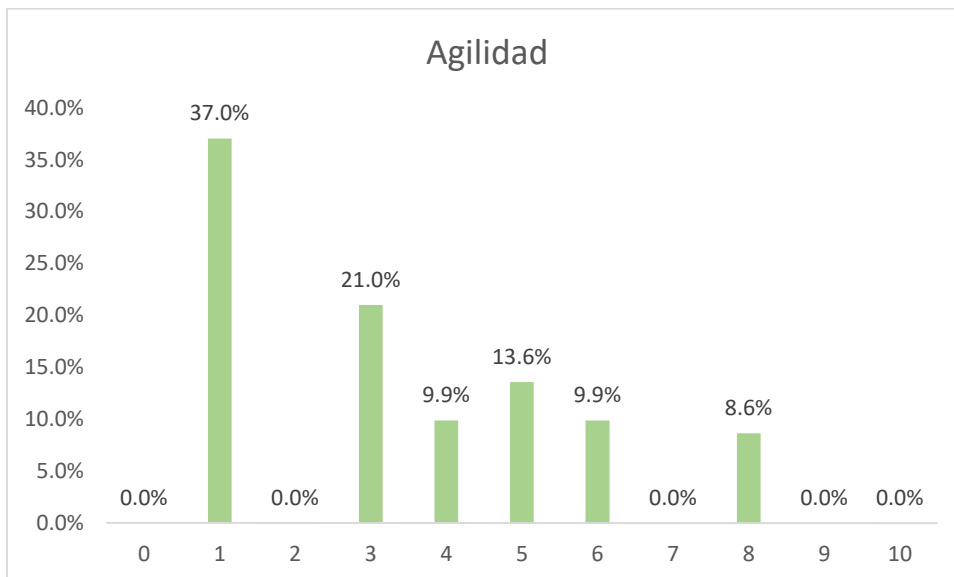


Figura 39 Agilidad

Como causa del resultado al factor de agilidad, se presenta con un 49% que manifiesta que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, y en muchas ocasiones, esto genera, procesos confusos, malas interpretaciones, demoras y reprocesos, con un 44% señala que el querer aumentar el control ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y revisiones.

En este sentido, se señala que la estructura de carácter nacional, no ha permitido evaluar las condiciones locales de cada seccional, para el caso específico de la frontera, la conducta del contrabando es un problema, no solo de orden económico, sino social, que afecta la imagen, la seguridad y los resultados que la seccional debe cumplir.

Por otra parte, en la actualidad, se está aplicando procesos transitorios normativos, que generan gran confusión dentro de cada seccional y en los procedimientos que generalmente requieren de interpretaciones y apoyos de nivel central, sin embargo, dadas las connotaciones de los conductos regulares, dan como resultados poca agilidad y competitividad dentro de la misionalidad de la entidad. Ver figura 40.

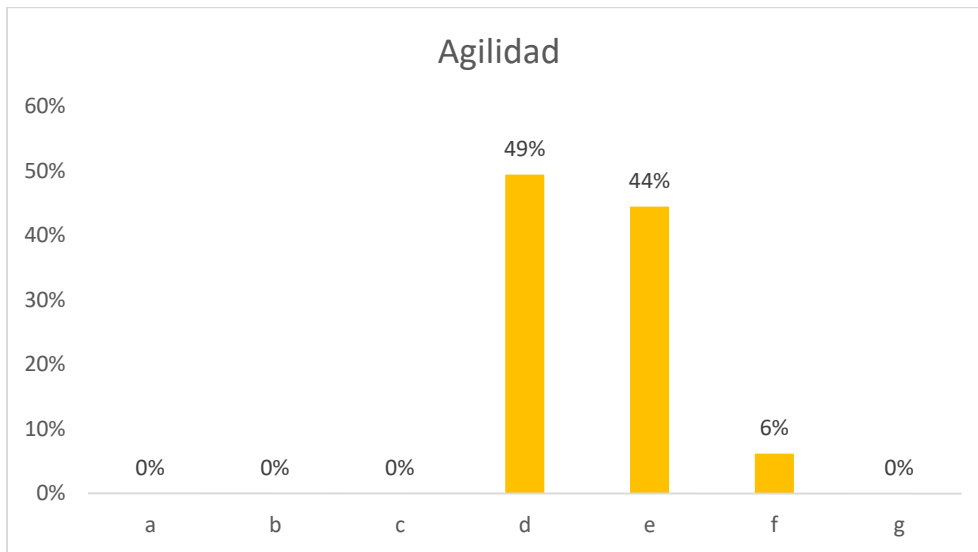


Figura 40 Causas Resultado Agilidad

Frente a la evaluación de desempeño, todos los funcionarios expresan que es una herramienta de gestión muy necesaria, pero que es poco objetiva, y que su aplicación dentro de la entidad es más compleja, dándole por lo tanto una valoración de 2 puntos en la escala, ver figura 41.

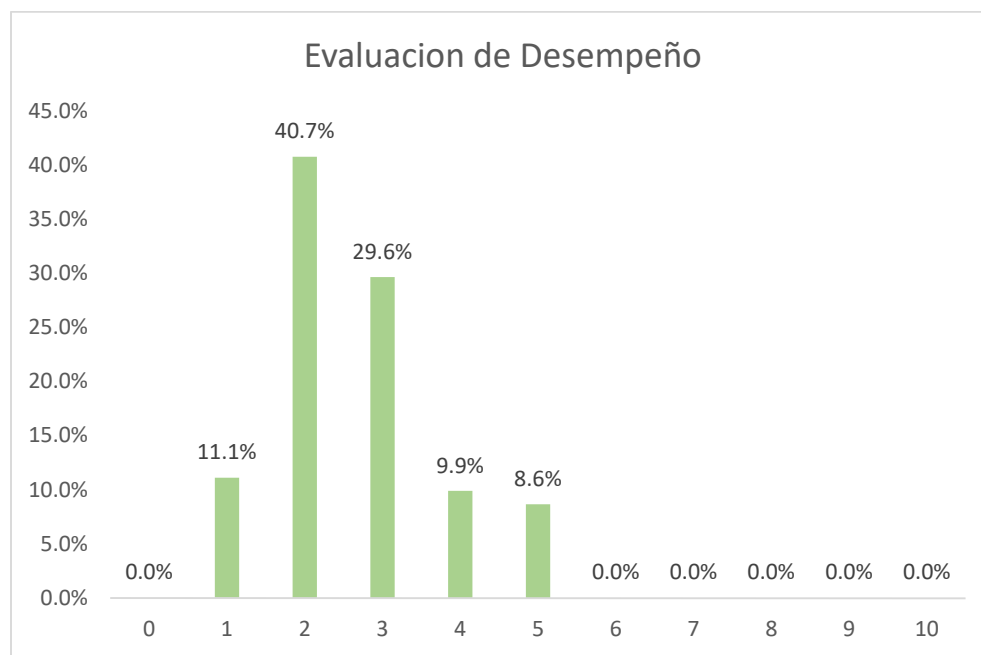


Figura 41 Evaluación de Desempeño

Como causas de los resultados de la evaluación de desempeño se ubica las siguientes: con un 44% que la evaluación no es objetiva, con un 22% las evaluaciones no son imparciales y con un 33% la evaluación es represiva.

Frente a estos resultados, la entrevista con los jefes arroja resultados positivos, ya que es un instrumento que les permite una efectiva medición, dentro de entidades del estado, donde algunos funcionarios por su antigüedad generan más obstáculos que benéficos.

Es de señalar que la evaluación de desempeño se diseña desde nivel central; para ello se han realizado capacitaciones para la comprensión de cómo se debe proceder a evaluar, sin embargo, los funcionarios indican que no es clara, que por el contrario genera confusiones y que deja en manos subjetivas de los jefes, los resultados a evaluados.

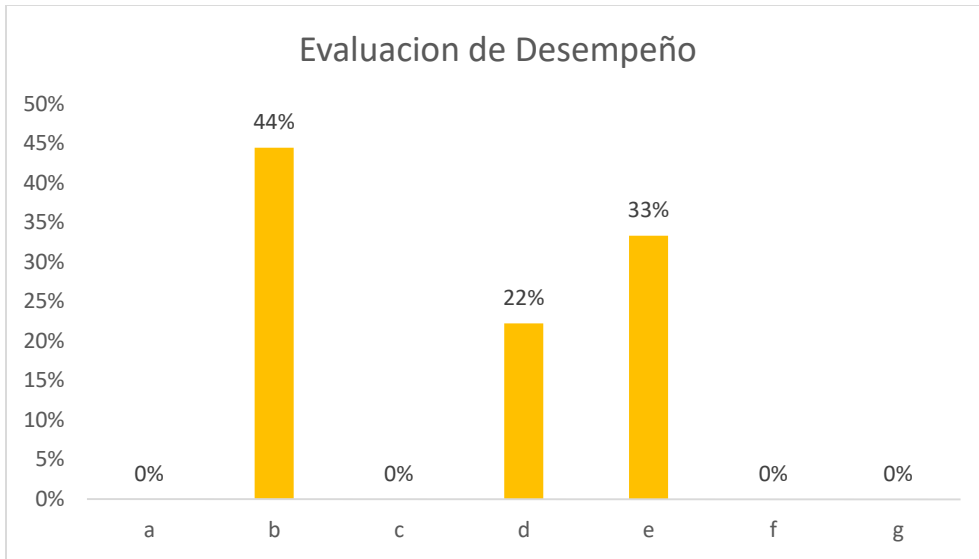


Figura 42 Causas Resultados Evaluación de Desempeño

El feedback, se evalúa como negativo, ya que la retroalimentación se da a nivel directivo, y dadas las condiciones de confidencialidad, muy difícilmente llega hasta el nivel operativo, ver figura 43.

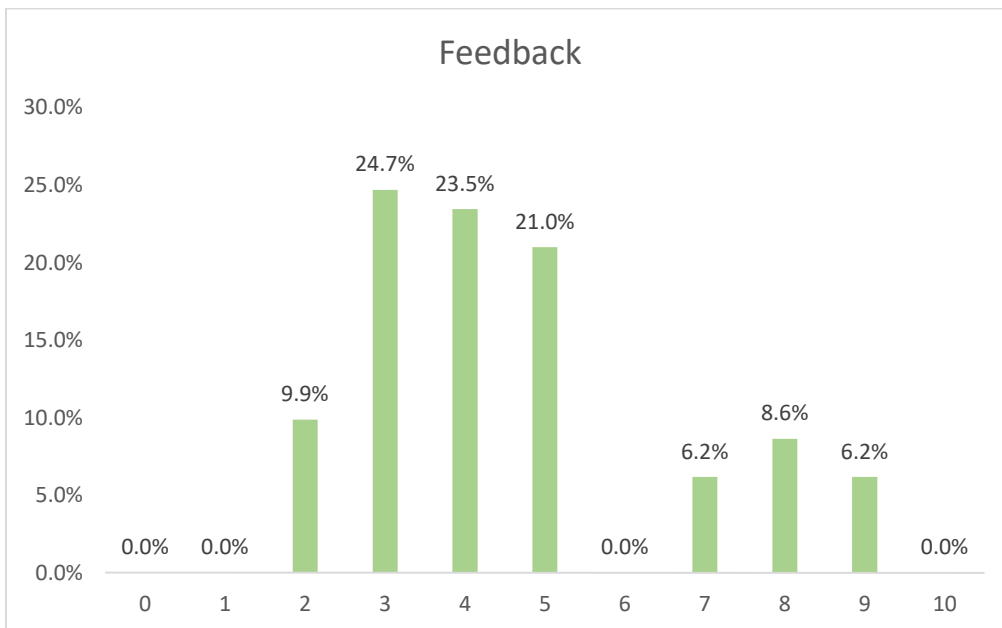


Figura 43 Feedback

Como causa de los resultados obtenidos en esta variable, se tiene con un 27% A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación, con un 26% se tiene Se desconoce, en general, la importancia del feedback y Sólo lo hacemos de vez en cuando y con un 21% No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.

A lo anterior, se interpreta que esta variable, si bien es muy importante, solo se da utilidad de la misma en eventos puntuales, como actividades de bienestar, llamados de atención y esporádicos reconocimientos, realmente no se utiliza como elementos de clima organizacional de crecimiento, que permita evitar cometer errores en futuros procesos. Ver figura 44.

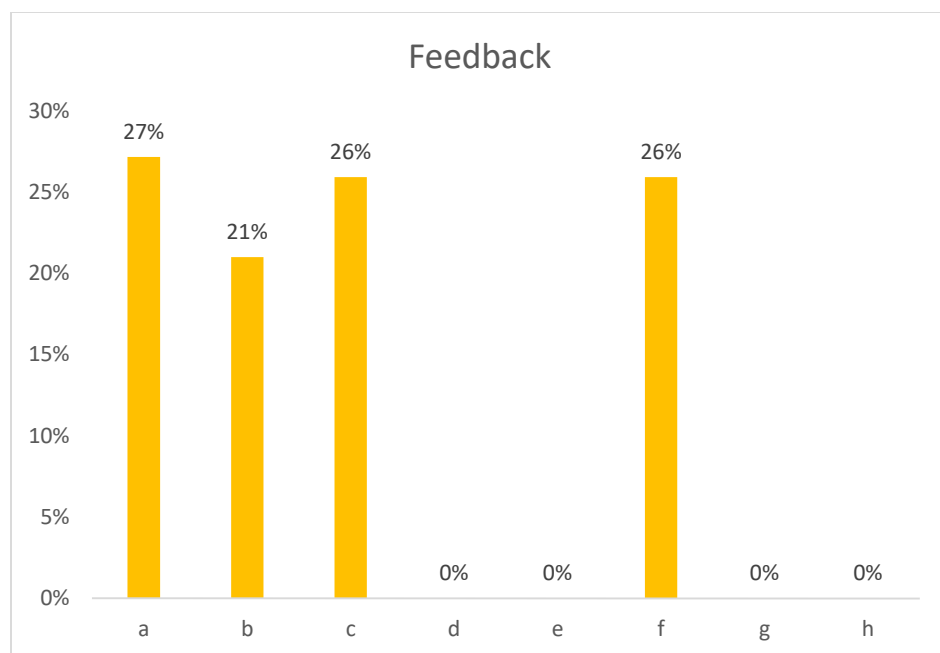


Figura 44 Causas Resultados Feedback

La selección de personal, tiene una media de 1 en su respuesta, manifiestan que los nuevos colaboradores no cuentan completamente con el conocimiento necesario para determinar determinadas labores debido a su falta de experiencia en el ámbito aduanero o tributario, y un promedio del 61% aproximadamente con una calificación inferior a cinco, ver figura 45

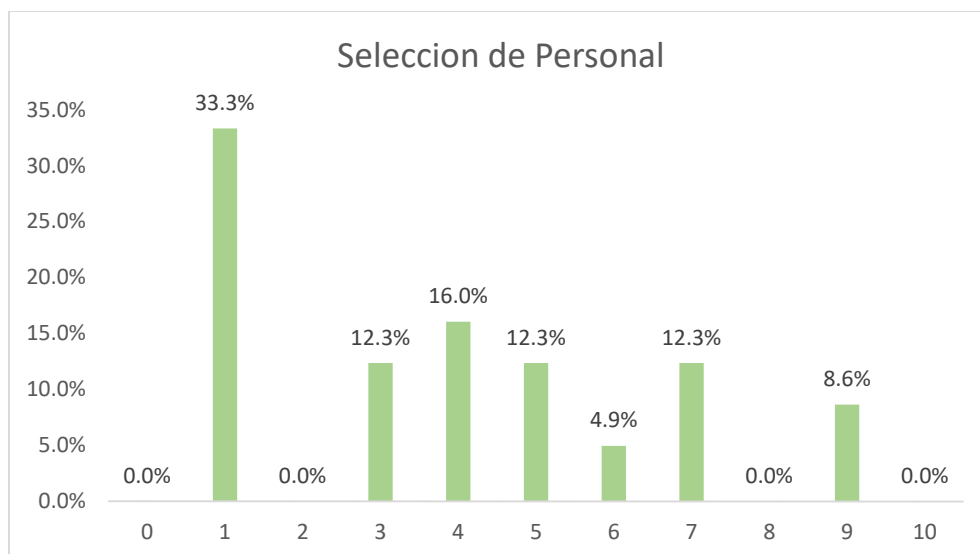


Figura 45 Selección de Personal

Las causas de los resultados obtenidos en la variable, selección de personal, se ubica con 43% a La organización no se preocupa por vincular a los mejores, con un 30% se señala que hay intereses particulares en los procesos de contratación y que la selección no es lo suficientemente rigurosa y con 25% otras.

En este punto, es necesario aclarar que la última convocatoria abierta para la institución fue en el año 2008, para muchos funcionarios las vinculaciones de la entidad se han visto permeadas por interés políticos y no se han dado bajo un esquema de selección que garantice los requerimientos de igualdad para todos. Ver figura 46.

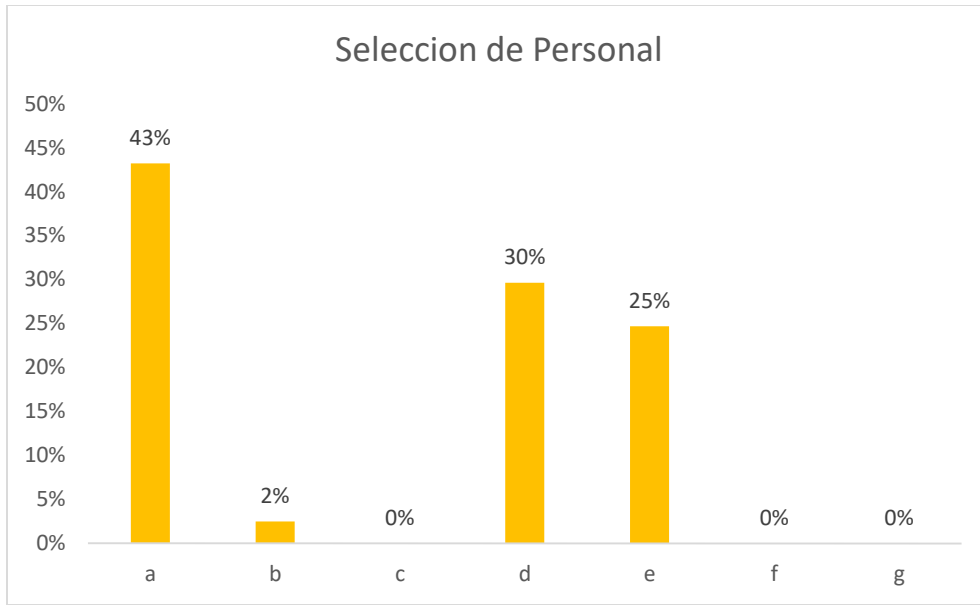


Figura 46 Causas Resultados Selección de Personal

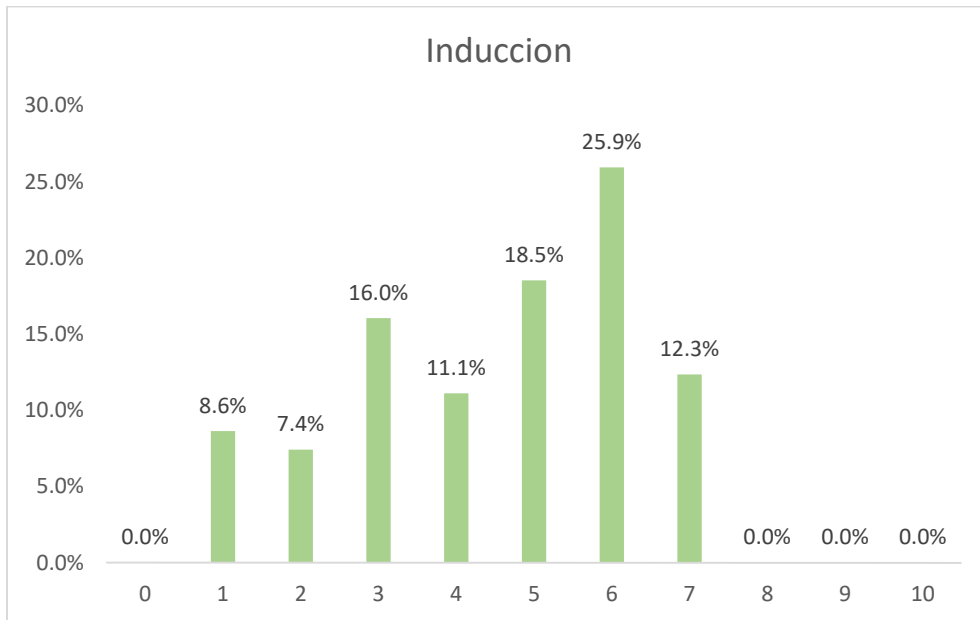


Figura 47 Inducción

La inducción, se la evalúa como buena, según la apreciación de funcionarios antiguos (más de 10 años en la entidad) y los funcionarios con vinculaciones menores a un año, la entidad hace uso

de las tecnologías, se respetan los tiempos y se garantiza la adecuada inducción específica en cada puesto de trabajo. Ver figura 47

Como causas del anterior resultado se tiene con un 79% que la inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización, en este sentido, hay una opinión unificada, ya que la entidad tiene un carácter muy operativo, y por lo tanto la inducción específica es muy importante, sin embargo, anualmente se hacen curso de reinducción de obligatorio cumplimiento. Ver figura 48

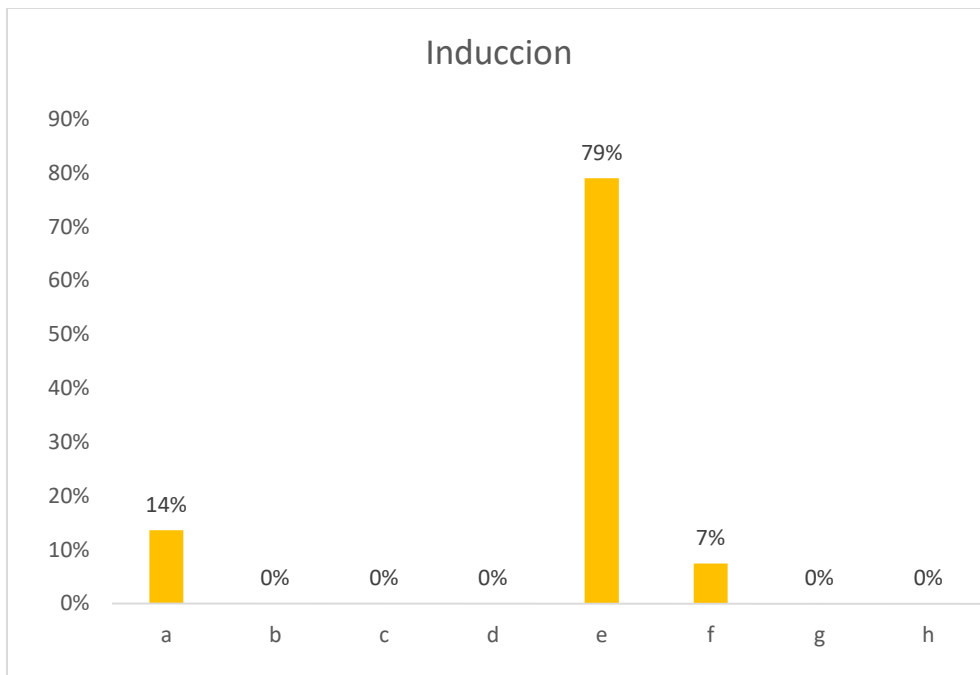


Figura 48 Causas Resultados Inducción

Finalmente, con un 51% aproximadamente, se tiene una buena calificación del elemento de imagen de la organización, ver figura 49.

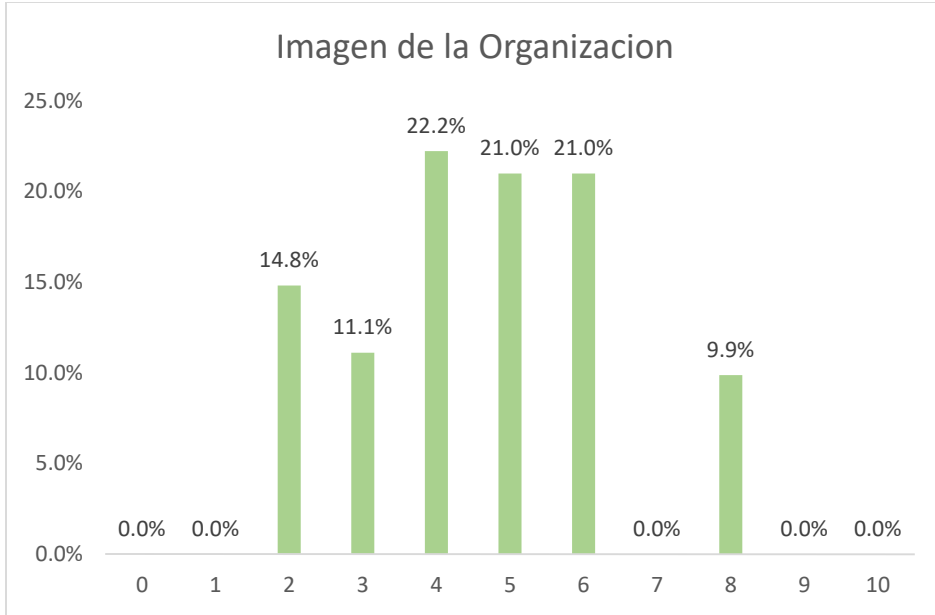


Figura 49 Imagen de la Organización

Como causa, se tiene con un 42% lo único que a la organización le interesa al parecer es el cumplimiento de metas, con un 27% se encuentran frecuentemente conflictos, inconsistencias y contradicciones. Los anteriores resultados son buenos en función de la evaluación que se tiene por parte de nivel central, sin embargo, la imagen ante la comunidad, no es positiva, derivado al carácter de control que tiene la misma.

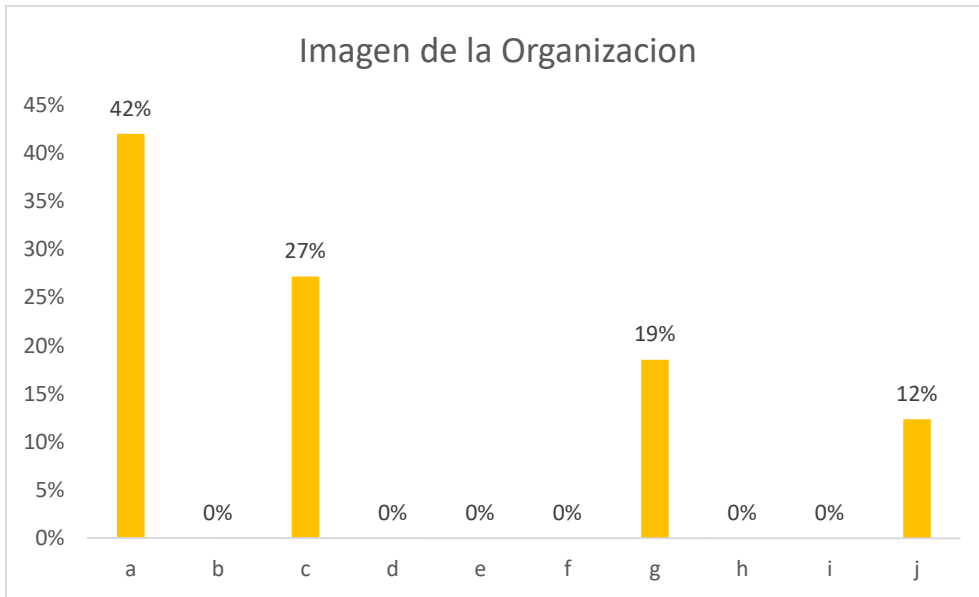


Figura 50 Causas Resultados Imagen de la Organización

1.1.2 Diagnostico Concluyente La caracterización del clima organizacional de Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales, permitió determinar que existen particularidades dentro del ambiente laboral que pueden ser poco favorables para los colaboradores. La percepción que los funcionarios tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral afecta en gran medida su desempeño y en consecuencia el de la organización como tal. De ahí que el clima organizacional de la entidad refleja la interacción entre características personales y organizacionales

Lo referenciado es de gran importancia básicamente debido a que el comportamiento de un colaborador dentro de la entidad, es el resultado de las percepciones que él tenga a factores organizacionales existentes y que estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tenga con la misma.

Es así que, dentro de los hallazgos encontrados y que fueron evidenciados en el apartado anterior, se identificaron algunos factores relevantes que inciden en el ambiente laboral actual de la entidad, factores como: solución de conflictos, relaciones interpersonales, imagen de la organización, relación simbiótica, instalaciones, valoración, participación, agilidad como se observa en la figura 51, más del 50% de las variables identificadas, se evalúan por debajo de 6, lo que significa que es un ambiente organizacional poco favorable para los funcionarios.



Figura 51 Media de Resultados

Como evaluación de los resultados anteriores, y en función de hacer un análisis específico de las características y de los factores que inciden directamente en el clima laboral de la seccional de Ipiales, se debe tener presente, que la DIAN como institución nacional, está en la obligación de estandarizar y parametrizar todos sus sistemas, es así como actualmente aplica el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Función Pública, esto hace que todos sus sistemas se integren y se alineen con un solo sistema público. Este esquema permite unificar criterios en los diferentes procedimientos, pero lastimosamente las condiciones económicas sociales y culturales de la localidad, hacen que el cumplimiento de lo establecido en este modelo y los objetivos o metas asignadas a algunas seccionales, no sean las adecuadas a su realidad, generando insatisfacción para los funcionarios al ver que sus compromisos no pueden cumplirse.

Con relación a los factores específicos en donde se encuentra mayor inconformidad por parte de los colaboradores y que están incidiendo de manera negativa en el clima laboral, se presenta como consecuencia una relación simbiótica menguada, una baja capacidad de resolución de conflictos, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los colaboradores lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades.

Como observamos, la medición del clima laboral permitió conocer la opinión que los colaboradores tienen sobre las condiciones particulares de la entidad. De allí que esta medición aporta información relevante para identificar los motivos de problemas específicos que existen actualmente en la misma y evaluar los orígenes de los potenciales conflictos o de la insatisfacción presentada.

2. Conclusiones

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales, bajo la aplicación de la herramienta diseñada por el Doctor Hernán Álvarez, Profesor Universidad del Valle “Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”, da como resultado un clima laboral no muy adecuado, generando un nivel de medición malo en más del 50% de las variables, dichas situaciones se argumentan por su condición de entidad del estado, esto significa, que las políticas centralizadas en el desarrollo de ambientes laborales sanos, no están siendo efectivamente aplicadas en sus seccionales, generando ambientes no confortables para sus empleados.

La DIAN, ha diseñado políticas de orden nacional, pero su aplicabilidad se hace más en función de cumplimiento de metas que en sus vivencias y un clima organizacional se debe fundamentar en el diario vivir, en el compartir entre colaboradores, es desde allí que se denotan falencias a nivel de sentido de pertenencia con la entidad, a pesar de ello, hay dos factores que reflejan un rendimiento alto en el cumplimiento de metas, estos son la estabilidad laboral y la remuneración, catalogados como muy buenos por los funcionarios.

La mayoría de factores que se evalúan con puntajes bajos, tienen que ver con el trabajo en equipo, la sinergia como entidad, elementos que los funcionarios no perciben y que finalmente los lleva a ser cumplidores de actividades específicas, de esta manera se limita el interés por la interrelación de cada actuar y se obtiene finalmente que se presente desinterés por el trabajo realizado en otras áreas.

3. Recomendaciones

En primera instancia, el desarrollo de actividades que permitan sensibilizar a los funcionarios, de que elementos como relación simbiótica, relaciones interpersonales, solución de conflictos, depende en gran medida de su interés por desarrollar ambientes sanos, pero que las propuestas salgan de los mismos funcionarios, para que se dé una valoración efectiva y se genere más sentido de pertenencia.

En este trabajo se desarrolla un diagnóstico general del clima laboral, se recomienda hacer un análisis específico por área y género, que permita conocer más a fondo las condiciones que conllevan a estas situaciones de anomalías, evidenciadas en este primer ejercicio.

Referencias Bibliográficas

Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Legis.

Chiang Vega María Margarita, Heredia Gálvez Sonia Alexandra , Santamaría Javier , Clima Organizacional y Salud Psicológica: Una Dualidad Organizacional // Organizational Climate and Psychological Health: An Organizational Duality // Clima Organizacional e Saúde Psicológica: Uma Dualidade Organizacional

Dimensión empresarial, ISSN-e 1692-8563, Vol. 15, N°. 1, 2017, págs. 63-76

McCranie, K. D., Faulkner, M., French, D., Daddis, G. A., Gow, J., & Long, A. (2011). Diagnostico del clima organizacional en la unidad de negocio del área de chocolatería de la planta no.1 de la empresa colombina s.a, análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento. *Journal of Strategic Studies*, 34(2), 281–293. <https://doi.org/10.1080/01402390.2011.569130>

Rincón Cárdenas Yaleny, (2014), Propuesta para el mejoramiento del bienestar social en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco, Tesis de pregrado, Universidad de Nariño.

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 05 de noviembre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es

Volcán, B., Marcela, B., & Zangaro, M. B. (2011). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>.