PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA

AMÉRICO MOSQUERA VALENCIA
ANDRÉS FELIPE ROLDÁN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA

AMÉRICO MOSQUERA VALENCIA
ANDRÉS FELIPE ROLDÁN

Presentado como prerrequisito para optar al Título de Magister en Administración

Director del Trabajo de grado:
DAVID LEAL RAMÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, 26 de agosto de 2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres, por darme la vida, creer en mí y por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

A mi esposa por quererme y apoyarme siempre, por ser el ejemplo de compañera y amiga perfecta y excelente madre para mis hijos.

Y a mis hijos por ser ellos la razón de mi existencia y mis esfuerzos, por ustedes trabajo por ser mejor día a día.

- Américo Mosquera Valencia

En primer lugar a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre y mis abuelos por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

- Andrés Felipe Roldán Pardo

TABLA DE CONTENIDO

pág.

RESUMEN **11**

ABSTRACT **12**

INTRODUCCIÓN **13**

1 ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA **14**
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA **15**
1.2 OBJETIVOS **16**
1.2.1 Objetivo General 16
1.2.2 Objetivos Específicos 16
1.3 JUSTIFICACIÓN **16**
1.4 METODOLOGÍA **17**
1.4.1 Tipo de estudio 17
1.4.2 Método de investigación 18
1.4.3 Método de recolección de información 18
1.5 FUENTES DE INFORMACIÓN **20**
1.5.1 Fuentes primarias 20
1.5.2 Fuentes secundarias 20
1.6 MUESTRA **21**

2 MARCO REFERENCIAL **23**
2.1 ESTADO DEL ARTE **23**
2.2 MARCO TEÓRICO **25**
2.3 MARCO CONCEPTUAL **36**
2.4 MARCO EMPRESARIAL **41**
2.4.1 Plan Estratégico 43

3 RESULTADOS **50**
3.1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA **50**
3.1.1 Diagnóstico 50
3.1.2 Instrumento de evaluación 53
3.1.3 Análisis de los resultados 53
3.1.4 Resultados 55
3.2 VARIABLES CRÍTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL **61**
3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL **88**

4 CONCLUSIONES 93

5 RECOMENDACIONES 94

BIBLIOGRAFÍA 95

ANEXOS 100

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Aceptación de las instalaciones de la entidad 57

Gráfico 2. Agilidad en el trabajo haciendo uso de las normas, procedimientos, manuales y controles que tiene la organización 58

Gráfico 3. Consideración del salario como una justa retribución 58

Gráfico 4. Inducción adecuada para la vinculación de las personas a la organización.....59

Gráfico 5. Calificación cuantitativa de los 24 factores evaluados.....60

Gráfico 6. Grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización 61

Gráfico 7. Causas que han impedido el conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización.....62

Gráfico 8. La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos 63

Gráfico 9. Causas de que la estructura organizacional no permita realmente la integración de individuos y grupos.....63

Gráfico 10. Posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.....64

Gráfico 11. Causas de la imposibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.....65

Gráfico 12. Interacción de las personas como un todo, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos de la organización 66

Gráfico 13. Causas de la falta de interacción de las personas como un todo, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos de la organización 66

Gráfico 14. Trabajo conjunto entre empresarios y empleados, con el fin de lograr los mejores beneficios para todos.....67

Gráfico 15. Causas de la falta de trabajo conjunto entre empresarios y empleados, con el fin de lograr los mejores beneficios para todos 68

Gráfico 16. Liderazgo reflejado en el jefe inmediato 69

Gráfico 17. Causas de la falta de liderazgo en el jefe inmediato 69

Gráfico 18. Interacción de las personas y las áreas, para que primen los objetivos de la organización.....70

Gráfico 19. Causas que no permiten la interacción de las personas y las áreas, para que primen los objetivos de la organización 71
Gráfico 20. El funcionario cree estar ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta..... 72
Gráfico 21. Causas por las que el funcionario cree estar ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta..... 72
Gráfico 22. Estímulo por parte de la organización para la formación personal y profesional en los funcionarios..... 73
Gráfico 23. Causas de la falta de estímulo para la formación personal y profesional en los funcionarios..... 74
Gráfico 24. Los elementos o ayudas permiten trabajar con comodidad 75
Gráfico 25. Causas por las que los elementos o ayudas no permiten trabajar con comodidad 75
Gráfico 26. Relaciones interpersonales en la organización 76
Gráfico 27. Causas de las malas relaciones interpersonales en la organización ..77
Gráfico 28. Los trabajos recibidos de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son trabajos de calidad 78
Gráfico 29. Causas por los que Los trabajos recibidos de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, no son de calidad 78
Gráfico 30. Solución de conflictos entre personas y grupos 79
Gráfico 31. Causas de la falta de solución de conflictos entre personas y grupos 80
Gráfico 32. Posibilidades de expresarse positivamente..... 81
Gráfico 33. Causas de la falta de Posibilidades de expresarse positivamente 81
Gráfico 34. La organización brinda estabilidad laboral 82
Gráfico 35. Se da valor a las personas que se distinguen en la organización 83
Gráfico 36. Causas por las que no se da valor a las personas que se distinguen en la organización..... 84
Gráfico 37. Sistemas de evaluación de desempeño adecuados para la organización..... 85
Gráfico 38. Causas por las que los sistemas de evaluación de desempeño no son adecuados para la organización 85
Gráfico 39. Posibilidad de dar y recibir feedback..... 86
Gráfico 40. Causas por la que no se da y recibe feedback..... 87
Gráfico 41. Percepción de la imagen de la organización 87
Gráfico 42. Causas de la mala percepción de la imagen de la organización..... 88

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Mapa Estratégico 2010-2014 47

Figura 2. Estructura orgánica Nivel Central 48

Figura 3. Estructura orgánica Seccional de Impuestos y Aduanas de Buenaventura..... 49

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Calificación cuantitativa y cualitativa 53
Cuadro 2. Equivalencia de calificación cuantitativa entre valores de encuesta y valores para el análisis 54
Cuadro 3. Resultados de los factores evaluados en la encuesta 55
Cuadro 4. Calificación de los factores según el valor para análisis 56
Cuadro 5. Estrategias del Plan de mejoramiento.....90

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, con el fin de detectar los factores favorables y críticos prevalecientes en la entidad. Para ello, se aplicó a los funcionarios el instrumento de evaluación de clima organizacional del profesor Hernán Álvarez, modelo que se enfoca hacia la consecución de un clima plenamente gratificante, propiciado por la integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión o unos objetivos organizacionales que sean comunes.

En primer lugar, se logró identificar la percepción de los funcionarios a través de la aplicación del instrumento de evaluación. Los resultados reportaron en general una calificación "crítica", debido principalmente a la desmotivación en los funcionarios hacia su labor diaria, así como otros factores relacionados con la falta de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. No obstante, algunas variables fueron evaluadas satisfactoriamente, tales como Instalaciones, Agilidad, Salario, Inducción y Selección de personal.

Asimismo, se determinaron las debilidades que presenta actualmente la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura en cuanto a clima laboral, dentro de las que se pueden identificar algunas para gestionar de forma más inmediata, como son: la comunicación, el reconocimiento del trabajo y el estilo de liderazgo. Estos factores son los principales causales del deterioro del clima laboral al interior de la entidad, que han traído consigo una falta de compromiso de los funcionarios hacia su labor y la institución.

Finalmente, la presente investigación logró, a través de conocer la percepción de los funcionarios acerca del clima laboral en la entidad, proponer un plan de mejoramiento enfocado en generar estrategias y actividades en las que se aborden los factores de menor calificación, con el propósito de optimizar las condiciones laborales, que encaminen a la Dirección Seccional a la excelencia.

Palabras claves: clima organizacional, plan de mejoramiento, motivación, percepción, satisfacción.

ABSTRACT

This paper aims to assess the organizational climate of the Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas of the city of Buenaventura, in order to detect the prevailing favorable factors and critics in the state. To that end, the officials applied the organizational assessment tool Professor Hernán Alvarez climate model that is focused on achieving a fully rewarding climate, fostered by the integration of all people and areas, in order to achieve a mission or some organizational objectives that are common.

First, it was possible to identify the perception of officials through the application of the evaluation instrument. The results reported in general a rating "critical", mainly due to lack of motivation in officials to their daily work, as well as other factors related to the lack of leadership, communication and teamwork. However, some variables were evaluated satisfactorily, Facilities such as Agility, Salary, Induction and Recruitment.

Furthermore, the weaknesses that currently has the Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas of the city of Buenaventura in terms of working environment, within which one can identify some were determined to manage more immediately, such as: communication, recognition the work and style of leadership. These factors are the main causes of the deterioration of the working environment within the company, which have led to a lack of commitment of staff to their work and the institution.

Finally, this research accomplished through study the perceptions of staff about the working environment in the state, proposing an improvement plan focused on generating strategies and activities that lower rating factors are addressed, with the aim of optimize working conditions, for developing the Departmental Office to excellence.

Keywords: organizational climate improvement plan, motivation, perception, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el clima organizacional dentro de las empresas se ha convertido en un elemento básico para el desarrollo y construcción de ambientes, ya que permite el fomento de procesos creativos, es por eso que debe ser entendido, como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. Es la percepción propia de la empresa y su entorno, este factor se convierte en un mediador para que las personas puedan tener una mayor y mejor identidad con la empresa, trabajo en equipo y una buena motivación. Estos aspectos son fundamentales en la dinámica administrativa y optimización de la empresa. (Toro, 2001)

Lo expuesto por Toro (2001) no es ajeno a las empresas del Estado, puesto que a raíz de los cambios a los que han sido sometidas a causa de la globalización y la inclusión de nuevas tecnologías, se han visto en la necesidad de adaptarse a los nuevos modelos de trabajo en los que la motivación y satisfacción del empleado son la base de la productividad y el desarrollo de la empresa.

De acuerdo a esto, el objetivo principal de este proyecto de investigación es realizar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los funcionarios de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas (que en adelante será DIAN) de la ciudad de Buenaventura frente al clima organizacional; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describan la entidad y que produzcan actitudes y percepciones favorables en los empleados, incidiendo en sus niveles de motivación, puesto que por ser una empresa del estado, autónoma y regida por gran cantidad de normas y estándares que maneja, presenta muchas diferencias respecto al clima organizacional. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar la conducta de los funcionarios para crear un mejor ambiente laboral que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas.

De acuerdo a las investigaciones realizadas en el estado del arte y la revisión documental normativa de la DIAN, se ha encontrado la importancia de que reviste el clima laboral para mantener la motivación, actitud de servicio y mejoras en el servicio tanto al cliente interno como externo.

1 ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA

El clima organizacional es algo intangible, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado e influido por todo lo que sucede dentro de ella, se puede identificar como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. (Torres, 2014)

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. (Cruz, 2014)

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo, cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar.

Un aspecto importante es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí, se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo.

En Colombia, una de las empresas del Estado más grande e influyente es la DIAN, la cual se encarga del recaudo de los impuestos que se generan por obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, derechos de explotación, e incluso los gastos de administración que se generan sobre los juegos de suerte y azar; por lo cual se puede decir que el flujo de efectivo para el funcionamiento del estado depende de la gestión de cobro, acuerdos y normatividad que realice la DIAN con los contribuyentes. Es por ello, que el servicio al contribuyente por parte

de los funcionarios de la entidad debe ser profesional, efectivo y amable y sobretodo con mucha trasparencia, ya que son los tributos y el dinero del Estado lo que está en juego.

Debido a su objetivo primordial de garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, la DIAN debe romper con la percepción que se tiene de la mayoría de empresas públicas del país, en la cuales, domina principalmente la burocracia, con políticas de manejo y contratación manipuladas por el gobernante de turno, lo cual se puede observar en sus altos índices de rotación, baja productividad, normas excesivas y contrataciones de personal como pago de favores políticos.

No obstante, la transparencia, la equidad y las normas que puedan garantizar los derechos de los empleados y un clima organizacional adecuado deben ser pilares de manejo en una entidad de este tipo. Por lo cual surge el interés, de la Dirección General de la DIAN por estudiar, analizar y promover las políticas necesarias para la implantación de un clima laboral que demuestre de manera contundente la cultura de servicio y eficiencia en la gestión que una entidad como ésta debe tener de cara al público y al país en general.

En el caso de la DIAN se comenzó con el estudio del clima organizacional, a finales de los años 90, encontrándose situaciones como: desmotivación del personal, desinterés por la institución, falta de sentido de pertenencia, desconocimiento de la normatividad que rige la entidad, percepción de pocas oportunidades de ascenso y mejora en la labor y en el cargo, competencia desleal y falta de comunicación entre áreas y empleados, entre otras. Situación que se reflejaba en la falta de calidad en el servicio hacia el cliente y contribuyentes, con la excusa de regirse a la normatividad, los procedimientos y la burocracia.

Como empresa del Estado, uno de sus pilares de funcionamiento es asegurarse que el clima laboral sea óptimo y agradable, no sólo para hacer de la DIAN un buen lugar para trabajar, sino para prevenir el uso de prácticas laborales inadecuadas que puedan manifestarse después como demandas contra la organización o cualquiera de sus directivos.

Por otra parte, un clima laboral adecuado y positivo influye en una óptima actitud de servicio al cliente interno y externo, factor preponderante dentro de la labor de la DIAN, en la cual, la mayoría del personal debe tener trato continuo con contribuyentes, usuarios y empresas.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento según los resultados de la medición del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los funcionarios de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventuramediante la aplicación del instrumento de evaluación de clima organizacional del profesor Hernán Álvarez.

- Determinar las debilidades del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, teniendo en cuenta el análisis de los datos obtenidos mediante el instrumento de medición.

- Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio del clima organizacional permite comprender las conductas de las personas, especialmente dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, de lo cual se traza un diagnóstico para el mejoramiento del mismo en el entorno laboral. Como ya se ha visto, el concepto de clima organizacional es algo intangible, se puede decir que casi etéreo, pero que está presente en todas y cada una de las organizaciones actuales, si es positivo, permite que el trabajo se desarrolle sin problemas entre los integrantes del sitio de labor, encontrándose buena actitud de servicio y cooperación entre pares y superiores permitiendo que haya buena productividad; si es negativo afecta el grupo de trabajo, dificulta el libre intercambio de ideas y la comunicación entre los integrantes del mismo.

Debido al servicio prestado por la DIAN, que obliga a un constante contacto y comunicación con los contribuyentes, es necesario establecer si el clima actual está acorde con los estándares de calidad, servicio y gestión que se requieren, así como las variables que se están afectando y se pueden modificar, agregar o eliminar para mejorar no sólo el servicio hacia el cliente interno y externo sino también la actitud y percepción de cada empleado respecto a su labor, situación

que puede generar mayor compromiso y estabilidad tanto para el empleado, como para el contribuyente y para la empresa misma.

Es por ello, que a través del desarrollo de esta investigación se busca realizar un estudio que proporcione orientaciones referentes a los factores que influyen en el clima organizacional de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura; ya que pueden generarse alternativas para coadyuvar al mejoramiento continuo en el desempeño del personal que labora en esta seccional y así cumplir con la metas trazadas por el Nivel Central de la entidad.

Asimismo, se aplicará un instrumento que permita determinar las percepciones que tienen los funcionarios de su entorno laboral para contribuir en la mejora de los aspectos negativos y reforzar los positivos. Los resultados obtenidos podrán ser utilizados por docentes y estudiantes para llevar a cabo investigaciones posteriores en entidades similares a la de este estudio.

Desde el punto de vista de la maestría y el área de conocimiento, este estudio será de utilidad ya que brindará información relevante sobre el clima organizacional, y cómo éste afecta positiva o negativamente de forma encadenada muchos de los procesos vitales de una organización, en este caso gubernamental. También podrá identificar el impacto que han tenido las políticas y metodologías empleadas en la búsqueda de una mejora positiva, sirviendo como base para futuras tomas de decisiones por parte de directivos de empresas, los cuales podrán tomar este informe como punto de partida para un análisis específico del clima en las organizaciones públicas, los factores que se ven más afectados y las posibles líneas de acción para atenuar sus consecuencias en la organización.

1.4 METODOLOGÍA

A continuación se presenta la metodología aplicada para llevar a cabo la investigación.

1.4.1 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo ***descriptivo*** y corresponde a un enfoque cuantitativo que busca establecer y descubrir las propiedades psicométricas del instrumento, como son la validez y confiabilidad. El ser descriptivo, tiene como objetivo la especificación de las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Estos estudios miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

El diseño investigativo es de carácter ***transversal***, debido a que se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. (Hernández *et al*., 2014)

1.4.2 Método de investigación

El método que se utilizó para esta investigación es de tipo deductivo, el cual sirve para analizar de lo general a lo particular.

Teniendo en cuenta que este método se refiere a los procedimientos que se pueden seguir para poder demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema identificado, se seleccionó porque parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general – el clima organizacional en las empresas – y aplicado en una realidad concreta – la División Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura –, con el fin de medir el clima organizacional en la entidad y tomar acciones frente a las inconformidades expresadas por los funcionarios en la medición.

1.4.3 Método de recolección de información

Para Méndez (2006), la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

La calidad del cuestionario aplicado, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes para la institución, teniendo en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

El cuestionario utilizado por los autores para medir el clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura corresponde al modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, puesto que es la que mejor se adapta a las necesidades de la entidad en estudio.

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Para la validación del instrumento, inicialmente, la escala de valoración fue sometida a revisión por el grupo investigador y el Director de Gestión organizacional de la entidad, con el ánimo de obtener sugerencias respecto a la escala y a las variables de evaluación de la herramienta.

Seguidamente, se realizó una prueba piloto para validar el contenido del cuestionario, conocer el nivel de dificultad en su diligenciamiento, claridad del lenguaje y terminología utilizada, y el grado de aceptación del instrumento. Para ello, se seleccionaron cinco funcionarios de la seccional de Buenaventura que representaran los diferentes niveles de los cargos y las secciones existentes en la entidad.

Una vez realizada la prueba piloto, la única observación que se encontró fue que la escala de valoración era muy amplia y resultaba en cierta forma imprecisa para determinar una real evaluación del clima; por lo que se redujo de 1 a 5 (siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta), donde la valoración iba a ser más exacta por parte de los funcionarios. Es importante mencionar que el modelo implementado permite moverse dentro de la escala, con el fin de adaptar el instrumento a la empresa evaluada.

Finalmente, se procedió a realizar la aplicación del mismo a la muestra seleccionada, la cual se hizo en forma colectiva con un tiempo de duración aproximado de una hora por persona.

1.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

1.5.1 Fuentes primarias

La recopilación de información primaria es indispensable en el desarrollo de la investigación, de manera que son recolectadas de forma directa a través de técnicas como la observación y la encuesta, las cuales son las principales fuentes de recolección de los datos, necesarios para el desarrollo del posterior análisis.

Para este estudio se realizó la observación directamente en la entidad, con el fin de obtener información relevante para el estudio.

- ***Observación:*** esta técnica es esencial en un tipo de investigación descriptiva. Comprende cada uno de los registros visuales presentados en tiempo real, partiendo del conocimiento previo del problema, siendo consecuentes con lo que se requiere, enfocando lo que realmente se necesita y finalmente diferenciando cada uno de los aspectos más representativos.

  Actividades de Observación: durante la investigación se realizaron visitas a la DIAN en la ciudad de Buenaventura, recorriendo sus diferentes áreas en diversas horas del día y de la semana, lo que permitió tener una visión clara del comportamiento entre los funcionarios y los contribuyentes. Las visitas se programaron de acuerdo a la disponibilidad del jefe del área, logrando extraer la mayor información que fuera posible para la realización del estudio.

- ***Estudio de campo:*** es la información que se recolecta mediante el desarrollo de preguntas a diversas personas que hacen parte de la entidad, a través de un formulario que consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional.

  Actividades de Estudio de Campo: se aplicó el cuestionario a los funcionarios de la DIAN en la ciudad de Buenaventura, con el fin de obtener información relevante para la medición del clima organizacional dentro de la entidad.

1.5.2 Fuentes secundarias

La investigación se apoyó en textos, investigaciones, estudios previos, artículos publicados e información en Internet, que orientaron el proceso, permitiendo el análisis, la síntesis e interpretación de la información recolectada.

1.6 PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de mejoramiento en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, en el cual se desarrollen estrategias orientadas a mejorar el clima laboral, cumpliendo con una serie de actividades a las que se les asignarán unos responsables, quienes serán los encargados de velar por su aplicación en el tiempo estipulado y haciendo uso de los recursos necesarios.

El primer objetivo pretende identificar la percepción del clima organizacional de los funcionarios de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura; para lo que se plantearon las siguientes actividades:

Actividad 1: aplicación del instrumento de evaluación de clima organizacional del profesor Hernán Álvarez.

Actividad 2: tabulación y presentación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la herramienta de evaluación.

El segundo objetivo busca determinar las debilidades del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, con el fin de conocer los factores en los que la entidad debe aunar esfuerzos para mejorar el bienestar interno de sus empleados. Las actividades correspondientes para este objetivo son:

Actividad 1: a partir de los datos obtenidos con la encuesta, se identificaron las principales debilidades que han desmejorado el clima laboral en la entidad.

Actividad 2: se analizaron cada una de las causas presentadas por los funcionarios, con el fin de evaluar los factores en estado crítico, para buscar claras mejoras en la entidad.

Finalmente, con el tercer objetivo se buscó proponer estrategias que contribuyeran al mejoramiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, que impacten sobre la eficiencia de los procesos internos de la entidad a partir de un ambiente laboral propicio.

1.7 MUESTRA

Para efectos de esta investigación se estimó, en un primer momento, trabajar con el 100% de los funcionarios que integran la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales de la ciudad de Buenaventura, es decir, 295 personas. Sin embargo, debido al ciclo laboral en cuanto a horario de trabajo, temporada de vacaciones, incapacidades y la alta demanda de usuarios, se hizo necesario tomar

una muestra aplicando el método de muestreo aleatorio simple, bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2\ p\ q\ N}{NE^2 + Z^2\ p\ q}$$

Donde:

n	es el tamaño de la muestra;	?
Z	es el nivel de confianza;	1,96
p	es la variabilidad positiva;	0,5
q	es la variabilidad negativa;	0,5
N	es el tamaño de la población;	295
E	es la precisión o el error.	0,05

$$n = \frac{(1{,}96^2)\ (0{,}5)\ (0{,}5)\ 295}{295\ (0{,}05^2) + (1{,}96^2)\ (0{,}5)(0{,}5)}$$

$$n = 168$$

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DEL ARTE

Con respecto a las investigaciones realizadas acerca de la motivación laboral en Colombia, sólo se describen las que poseen características similares al estudio llevado a cabo. Toro (1993) adelantó un estudio para identificar las posibles diferencias motivacionales entre gerentes de primer nivel de empresas públicas y privadas colombianas. Aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) a 165 gerentes, 63 de empresas públicas y 102 de privadas encontrando en el análisis de resultados que no hubo diferencias atribuibles a la condición empresa pública y privada. Se hallaron diferencias significativas en relación con las variables demográficas género, antigüedad en el cargo y edad. Una réplica de esta investigación la hizo Álvarez (2000) en Venezuela aplicando el CMT; los resultados arrojaron diferencias estadísticamente significativas en 12 de los 15 factores analizados entre gerentes según el tipo de empresa. El gerente público posee como máxima condición motivacional interna el poder; mientras para el gerente privado la autorrealización y la segunda es logro, para ambos gerentes la última es afiliación.

Trujillo y Vargas (1996) realizaron una investigación acerca de las categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas de Bogotá. Para ello diseñaron un cuestionario con base en el CMT de Toro; los trabajadores encuestados fueron 105, de los cuales 55 pertenecen a la empresa pública y 50 a la empresa privada. Los resultados obtenidos mostraron que los trabajadores de ambos tipos de empresa requieren las categorías motivacionales para incrementar y mantener la productividad.

En una investigación longitudinal realizada por Tharenou (2001) en Australia, mediante una encuesta aplicada a 5.100 empleados del sector público y privado para evaluar la motivación y el interés hacia la participación del empleado en el entrenamiento y desarrollo, se hizo seguimiento a 1.705 individuos con excelente motivación hacia la instrucción durante 12 meses, y se determinó que poseen mayor eficacia y compromiso con la organización donde trabajan.

Con respecto al clima organizacional, se han realizado numerosas investigaciones en Colombia utilizando el clima organizacional como variable independiente, dependiente e interviniente. Toro y Cabrera (1996) elaboraron un estudio diagnóstico del clima laboral en 20 empresas colombianas del sector servicios, financiero e industrial de Bogotá, Cali y Medellín, cada una con más de 300 empleados. Se observó que la calidad del clima laboral disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa. El clima organizacional no es homogéneo en todas las áreas; existen dependencias con un excelente clima junto a otras con un clima negativo en la misma empresa; igualmente, se notó que existe mayor

compromiso en los niveles bajos y con menor educación que en las personas con responsabilidad de mando.

En un estudio llevado a cabo por Patarroyo (2000) en el Fonade para diseñar un modelo de medición de valores ocultos, distingue cuatro valores que cubren los tres contextos de motivación basados en la satisfacción de necesidades planteada por Max Neef: clima organizacional (medido con el Tecla), inteligencia emocional (utilizó un instrumento desarrollado en Colombia), capital conocimiento (mediante la evaluación 360 grados), imagen gerencial (aplicó encuesta a una muestra de clientes y realizó entrevista al área comercial). En los resultados se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros. Los valores ocultos se pueden moldear para satisfacer las necesidades del recurso humano incrementando así la productividad al generar grados de bienestar.

En esa misma línea, González-Romá, Peiró y Tordera (2002) realizaron un estudio diagnóstico de la influencia de las variables antecedentes y moderadoras del clima organizacional tomando una muestra de 197 trabajadores de una empresa pública que presta servicios de salud. Analizaron tres factores del clima: apoyo, innovación y orientación hacia las metas, comparados con los logros en el trabajo. Los resultados mostraron una correlación positiva entre la interacción social y las variables. La orientación a las metas influye positivamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización.

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer acerca de la relación existente entre la motivación laboral que es influida por factores individuales y unas características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de estas variables que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones. En un estudio realizado a tres empresas simuladas se analizó la función del clima organizacional como variable interviniente entre el liderazgo, la satisfacción y la motivación de los empleados; los resultados mostraron que cuando se manipula la variable liderazgo, se encuentran diferencias en el tipo de clima, cada uno con consecuencias particulares en la motivación, el rendimiento y la satisfacción (Álvarez, 1992). En otra investigación llevada a cabo por Litwin y Stringer en una empresa de servicios públicos que contrataba profesionales para atender al cliente, se encontró que los empleados percibían que la organización les ofrecía pocas recompensas, apoyo e identidad; que “el clima organizacional era frío y hostil, y que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo... cuando se correlacionaron los resultados de la percepción del clima y los resultados de las necesidades... había poca congruencia entre las necesidades de los empleados y el clima en el que trabajaban”. (Álvarez, 1992)

Por otra parte, en Colombia, en un estudio realizado por Montoya (1990) sobre clima organizacional y motivación a una industria mediana, se aplicó Tecla y CMT a 51 empleados observándose una correlación directa y significativa entre las variables responsabilidad y conformidad de clima con autorrealización y excelencia de motivación, y conformidad de clima con afiliación de motivación. En general, el grupo presenta una baja conformidad en los empleados de nivel operativo. En otro estudio efectuado por Rodríguez (1993) se hizo un diagnóstico de los factores motivacionales y clima organizacional a funcionarios de una empresa estatal de servicio aéreo, encontrándose puntajes bajos en reconocimiento, disconformidad, promoción y rendimiento, debido a que no hay criterios claros de evaluación del desempeño. Se observaron puntuaciones significativas en la variable autorrealización y relación social, valorada como más importante que el salario y la promoción. Por otra parte, en una investigación llevada a cabo por Barbosa y D' Ruggiero (1999) a una entidad pública sobre satisfacción laboral y clima organizacional se encontró que no hay tendencia favorable a desfavorable frente a la percepción del clima. Igual sucede con el nivel de satisfacción que es ligeramente superior al clima; existe una actitud tendiente a la neutralidad.

Adicionalmente, García (2009) realiza un aporte adicional donde deja como precedente que no hay una definición unificada sobre el concepto de clima, pero que todas las teorías coinciden en tres elementos fundamentales: Percepción, Factores organizacionales y Comportamiento organizacional. Continua aportando aspectos relevantes como el individuo el cual llega a una organización pero con sus propias ideas y características, es decir, con expectativas de crecimiento propias, enfrentándose a un modelo de organización la cual puede ser tanto positiva como negativa para la empresa.

A partir de las premisas abordadas anteriormente se debe de hacer un análisis exhaustivo, ya que para determinar y realizar sugerencias sobre el clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, hay que investigar casos similares y determinar las causas y posibles soluciones de mejora del clima en esta entidad pública mirándolo desde la óptica del trabajador y así poder realizar las posibles mejoras y llegar a la conclusión de un clima organizacional plenamente gratificante.

2.2 MARCO TEÓRICO

Para realizar un análisis de las organizaciones es necesario estudiar algunas características que son comunes a todo tipo de organizaciones: conjunto de personas, objetivos, estructura, recursos, contexto o ambiente, resultados de producción y sistema administrativo (Camargo & Cabuya, 1995). Esta evaluación permite establecer diferencias en las organizaciones en cuanto a la productividad, eficiencia, competitividad, y el nivel de motivación de los trabajadores, que se

valora mediante la satisfacción de los trabajadores y el clima organizacional. De otra parte, Etkin (1999), basado en un enfoque contingente, menciona que las empresas poseen diferencias en las ideas y formas alternativas, en la delegación, liderazgo, comunicación y realización de tareas. En cuanto a las características de las empresas públicas, Etkin (1999) explica su funcionamiento de acuerdo con la interacción con la comunidad, el diálogo, las transacciones y negociaciones con otras instituciones también políticas. Menciona que en sus estructuras están presentes los afiliados, partidarios, sostenedores, electores y otros tipos actores sociales que tienen la necesidad de hacer concesiones a la realidad para mantener el apoyo de sus seguidores. Del mismo modo, Hernández y Argimon (2000) exponen que la empresa pública pretende una maximización del bienestar social, pero existen aspectos que hacen difícil la consecución de este propósito –como la multiplicidad de objetivos– debido a que los parlamentarios y ministros pueden buscar diferentes metas, un cambio de gobierno puede provocar cambios radicales en las directrices, e igualmente coexisten grupos de presión que controlan e influyen sobre la gestión buscando su propio interés y no el de la colectividad.

Por su parte Mitnzberg (1988) opina que en la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios. Estas personas constituyen el núcleo de las operaciones. Todas, hasta la organización más modesta, requiere cuando menos de un administrador de tiempo completo que ocupe lo que se llamará el *ápice estratégico*, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requieren más administradores - no sólo administradores y operadores sino también gerentes de administradores -. Entonces se genera una *línea intermedia*, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Por lo general, al volverse más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas quienes se llamarán los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas – planean y controlan de manera formal el trabajo de otros - aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denomina “staff”. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que se llama la *tecnoestructura*. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones públicas. A estas unidades, y a la parte de la organización que conforman, se les llamará unidades de *apoyo administrativo*.

Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual se llamará su *ideología* (lo que significa una “cultura” bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

Teniendo en cuenta la importancia de las bases teóricas para la realización de una investigación centrada en bases muy sólidas, se debe estudiar una gran variedad de teorías de autores de renombre las cuales sustentan y conceptualizan el *clima organizacional*.

Para tener en cuenta se enfatiza que el objeto de estudio es una *entidad pública* la cual trabaja el tema del clima organizacional, pero que ha sido escasamente valorado por los funcionarios tanto de la alta dirección como los de grado bajo.

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que, los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional. Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Gibson *et al.* (1984), citados por Álvarez, (1992), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición. Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) citados por Álvarez (1992) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las

actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Por su parte, Ouchi (1992), lo identifica como un componente o elemento más de la cultura debido a que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de la compañía (Citado en García, 2009). Otros autores como Zapata (2000), lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y evaluación que evidencia la actitud hacia la organización por parte delos empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas (Citado en García, 2009).
La teoría de clima organizacional de Likert (Citado en Brunet, 1987) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinarán las características propias de la organización, que influyen en la percepción individual del clima.

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables generan gran importancia ya

que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales: denominadas también dependientes, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacional, que son:

a) *Explorador autoritario:* se caracteriza por que la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b) *Benévolo explorador:* existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que trabaja en un ambiente estable y estructurado.

c) *De consulta:* se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en los objetivos por alcanzar.

d) *De grupo de participante:* existe plena confianza en los empleaos por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación fluye en forma vertical – horizontal-ascendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar objetivos a través de la participación estratégica. Los sistemas 1 y 2 corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas 3 y 4 corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, que

es la misma utilizada por *Great Place to Work* para realizar sus evaluaciones de clima.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional. La mitología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se refleja su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo). El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar el ambiente que existe en cada categoría; el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado. (Brunet, 1987)

Por su parte, para Chiavenato (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Además, incluye los diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son sancionados (factores sociales).

En ese mismo orden de ideas, este autor define la cultura organizacional como "*un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización"* (Chiavenato, 1994). Para Chiavenato la motivación en la empresa (organización) es un factor importante para una buena productividad ya que el trabajador que este motivado tiene la tendencia a desarrollar mejor su trabajo y esto sería aporte positivo. *"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual".* (Chiavenato, 1994)

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "…el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993), quienes definieron el clima como: "la opinión que el empleado se forma de la organización". El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista

estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993); para ellos, el clima son “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Finalmente, según Toro (2001), el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad.

El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan. La mayor utilidad se obtiene cuando se le conceptualiza de un modo estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad.

En este sentido, Toro y Cabrera (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. Establece también la diferencia entre cultura y clima, definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. Añade que la cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... Por su parte, la cultura los afecta

a todos... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva. (Toro & Cabrera, 1996)

En este mismo orden de ideas, Toro y Cabrera (2002) exponen que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional. Mientras que Colquitt, LePine y Noe (2000) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Mapcal, 1996). Tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; “en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad... la satisfacción de algunas necesidades es transitoria... dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 2006). La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo. Otra variable que influye en la motivación, según Atkinson, son “las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada” (Citado en Martínez, 2001). Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.

Existen muchas clases de motivaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo. Por eso, en relación con la empresa y el trabajo la definición más aceptada es la de “la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”(Robbins, 1999). Lo anterior muestra un elemento sumamente importante, cual es la necesidad, y que no es otra cosa que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Robbins, 1999). Respecto a las necesidades existen varias teorías, dentro de las cuales las más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor
- Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg
- La Teoría ERG, de Clayton Alderfer
- La Teoría de las necesidades de David McClelland

- Teoría de la evaluación cognoscitiva
- Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke
- Teoría del reforzamiento del psicólogo B.F. Skinner
- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler

Todo lo anterior no hace sino demostrar cuan complejo es saber qué motiva a alguien, y que no se puede pensar que existen motivaciones iguales para todas las personas. Además muchas de estas teorías han sido desarrolladas en los Estados Unidos y ya se sabe que lo que motiva a las personas de una nación no necesariamente motiva a los componentes de otro país. No obstante lo anterior, parece que existen consistencias interculturales como el deseo de un trabajo interesante, en el cual no importa la cultura nacional. Lo anterior reafirma el principio que a todas las personas no las motiva lo mismo por igual. (Filipczak, 1996).

Dentro del componente personal que cada individuo posee, es sumamente importante entender lo que es la percepción, ya que el "comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma." En otras palabras, "el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento" (Robbins, 1999). Likert sostiene que "la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar." De acuerdo a lo anterior, se acepta que percepción "es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente" (Robbins, 1999). De ahí, que varias personas puedan estar viendo lo mismo pero sin embargo existir alguien o muchos que perciban esta realidad de manera diferente. Lo anterior se fundamente en que existen características personales o factores en el perceptor que afectan esta percepción entre las cuales se pueden contar, las actitudes, la motivación, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. Pero también existen factores situacionales como el tiempo, el contexto del trabajo y el contexto social, y factores en el objetivo como la novedad, el movimiento, los sonidos, el tamaño, los antecedentes y la proximidad, que afectan esta percepción.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la existencia de muchas corrientes de la psicología social que buscan explicar el comportamiento de las personas en relación con su entorno, de las cuales hay dos que son interesantes conocer, debido a que sus esfuerzos se han dirigido a estudiar la motivación humana y la percepción. La primera de estas teorías es la Teoría de Campo, de Kurt Lewin (1936), uno de cuyos conceptos más importante es el de "espacio – vital" (Citado en Álvarez, 1992) el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico. Esto significa que para comprender por qué una persona se comporta

de manera determinada, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y a la relación entre ambos" (Álvarez, 1992:8). De acuerdo a esta teoría se puede decir que el comportamiento de las personas y de los grupos, son parte de un conjunto de interacciones y fuerzas, que no solo afectan la estructura del grupo sino también la conducta de los individuos.

La otra teoría es la denominada Teoría de la Gestalt, de M. Wertheimer (1912), en la cual se propone que el fenómeno de la percepción es un proceso unitario, "en el cual la sensación y la significación son interdependientes, no se pueden separar, ambas son simultáneas" (Citado en Álvarez, 1992:8). De ahí que se pueda afirmar que la percepción es básica para entender la conducta de las personas, puesto que los individuos se comportan con base en lo que perciben, lo cual hace que cada uno dé una respuesta propia y diferente a la de los demás dependiendo de cómo se perciba el estímulo.

Otros autores como Bruner (1951) definen la percepción como "el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente" (Citado en Álvarez, 1992). Es por eso que cada persona selecciona los diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a las otras personas, a los objetos y los símbolos. Llegar a conocer esos factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es de suma importancia para aquellas organizaciones que quieren que sus miembros sean la parte más importante de su estructura organizacional. El mismo Bruner (1958) habla además de la importancia que tienen las necesidades, los valores, la cultura y los intereses en el proceso perceptivo. Es lo que los sicólogos llaman marco de referencia, el cual no es otra cosa que el "amplio contexto dentro del cual se organiza la respuesta conductual a un suceso o situación experimentada" (Citado en Álvarez, 1992). En este proceso perceptivo hay un elemento sumamente importante y es que las personas tienden a actuar como fuente de referencia cuando tratan de percibir lo externo. (Álvarez, 1992).

Literer (1965) sintetizó las conclusiones derivadas de las investigaciones sobre el proceso perceptivo mediante un modelo del proceso de formación de las percepciones y de su influencia en el comportamiento individual. De acuerdo a este modelo, en el proceso de formación de las percepciones en un determinado contexto, participan fuerzas externas (rol, tensión, interacción, etc.), los mecanismos básicos de la formación de la percepción (selectividad, interpretación, etc.), la experiencia anterior y la información. Teniendo en cuenta todo lo anterior se podría concluir que (Álvarez, 1992): la conducta individual es una función del espacio vital del individuo (Lewin, 1936); el campo perceptual del individuo es básico para el entendimiento de su conducta. La percepción es el medio a través del cual un estímulo afecta al individuo (Combs y Snygg, 1959); el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953; Rosembaum, 1959); la organización y el lugar del individuo en ella, también pueden ser vistos como el contexto en

donde las percepciones tienen lugar (Dearborn y Simon, 1958); factores individuales y actitudinales siempre intervienen en toda percepción, tenga o no el perceptor conciencia de ellos (Gibson *et al.*, 1984); lo que se percibe depende también de hábitos desarrollados en la experiencia pasada y de expectativas que surgen de la estructura total de la situación (Tyler, 1972).

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Actitudes**

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud (Robbins, 1999) se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Si se toma el término actitud como la parte afectiva de los tres componentes, esto permitirá entender mucho mejor la complejidad que se presenta al analizar cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas. Además es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren delos padres, los maestros y los grupos de compañeros. Es cierto que se nace con ciertas predisposiciones genéticas, pero con el tiempo las actitudes se van moldeando de acuerdo con lo que se admira, respeta o se teme. Es por eso, que se puede afirmar que las actitudes son menos estables que los valores, y que una persona pueda tener miles de actitudes. Ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influencian estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional.

- **Clima organizacional**

Las definiciones de clima organizacional se describen en función de los modelos y métodos de medición adoptados por los autores e investigadores que se han ocupado del tema. De acuerdo con una revisión bibliográfica de la definición de clima organizacional que hacen autores como Francis Cornell (1955), Argyris (1957), McGregor (1960), Forehand y Gilmer (1964), McClelland y Atkinson (1968), Litwin y Stringer (1968), Campbell y colaboradores (1972), Schneider y Hall (1975), Gibson y colaboradores (1984), estos autores son estudiados y referenciados por Álvarez (1992) entre otros, surgen algunas conclusiones acerca del concepto de clima organizacional, a saber:

> El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan... El clima organizacional es un efecto de

> la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización. (Álvarez, 1992)

Igualmente, el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas. (Sudarsky, 1977)

De otra parte, Brunet (1987) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales. En este sentido el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) explica que para entender la naturaleza y las variables del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) estructural u objetivo: plantea que el comportamiento del individuo está influido por el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; b)subjetivo: resalta la percepción del ambiente interno de la organización y la percepción del participante sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y c) integrador: concibe el clima organizacional a partir de su naturaleza tanto objetiva como subjetiva, como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.).

Ahora bien, el Departamento Administrativo de la Función Pública define el clima laboral de los empleados del Estado Colombiano como "*el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento".* (Zuluaga, 2009)

- **Comunicación organizacional**

"Actualmente las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación.

Este profundo cambio de paradigma afecta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional". (Rojas, 2000)

La eficacia del funcionamiento organizacional estará directamente relacionada al buen o mal funcionamiento de los procesos básicos de la organización, siendo el proceso de comunicación interna uno de los más importantes. La efectividad del proceso de comunicación interna es importante por varios motivos, entre los que se cita: i) las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información; ii) las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir aprovechar la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las instituciones; iii) ocupan gran parte del tiempo, cuando el personal no está hablando con otros, en persona o por teléfono, tal vez esté redactando o dictando cartas o informes, o quizá leyendo los comunicados de este tipo que han sido enviado; y iv) sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

El proceso de comunicación interna en las organizaciones es un fenómeno muy complejo y según se expresó anteriormente, una de las variables más importantes a gestionar por quienes las conducen para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de la misma.

Por esta razón, a medida que evoluciona la Teoría General de la Administración, los directivos van otorgándole cada vez mayor importancia al proceso de comunicación interna hasta colocarlo a igual nivel que los procesos estratégicos de la organización. Es así, que la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa pueda afrontar con garantías su funcionamiento; ya que mejora su gestión, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (Álvarez, 2000)

La comunicación en la empresa, además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, es necesaria para:

- Evitar el aislamiento del empleado, que puede experimentar a pesar de trabajar junto a muchos compañeros.
- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que él realiza.
- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que, todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

Para Koontz, O'Donnell y Weihrich (1985) la comunicación en la organización, es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los objetivos y fines

organizacionales.

Andreu P. (1998) define la comunicación interna como el intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la organización. Para poder realizar este intercambio debe haber un fin, un motivo, y un plan que tendrá la empresa (plan de comunicación). Existe una necesidad de las empresas por comunicar. En el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende (se vende lo que el cliente demanda).

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos para lograr un objetivo específico. Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero. (Formanchuk, 2010)

En los últimos años se han ido multiplicando los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna, a la par han ido cobrando reconocimiento y un lugar dentro del organigrama de las organizaciones. Sin embargo, no hay que olvidar que es un tema novedoso y que no puede llegar a ser contrastado con otros debido a su dificultad de medición. (Fernández, 1992)

Existen tres requisitos que funcionan para que los empleados se comuniquen dentro de la organización:

- Convertir la comunicación en una prioridad dentro de la empresa.
- Facilitar oportunidades y medios para que los empleados se comuniquen con su superior.
- Crear un ambiente de confianza donde cada uno pueda decir lo que piensa y ser escuchado.

La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar. La comunicación es un proceso diario permanente, no algo limitado a los medios o eventos y se da dentro de la organización, se quiera o no. (Arrugo, 2001)

- **Papeles o roles**

William Shakespeare decía que “el mundo es un escenario y los hombres y las mujeres simplemente son actores”. Si se usa la misma metáfora, todas las personas que conforman una organización realmente representan un papel o rol. Si se acepta que el papel que desempeña una persona es “un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social” (Robbins, 1999), se puede entender que las personas constantemente son requeridas para desempeñar un número diverso de papeles tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Lo anterior lleva a que las personas se identifiquen con el papel, asumiendo actitudes y comportamientos consistentes con el mismo y que cuando se obtiene un ascenso, las actitudes cambien y se vuelvan acordes con el nuevo rol dentro de la organización. Por otra parte, existen las expectativas que genera el papel de la persona en la empresa, que no son otra cosa que la manera en que los demás creen que un individuo debe actuar en una situación dada. Si alguien no actúa conforme a las expectativas puede encontrarse con situaciones incómodas que pueden afectar su relación con los jefes especialmente, y si actúa conforme a las expectativas puede estarlo haciendo precisamente para evitarse enfrentamientos o situaciones no agradables, sin estar de acuerdo o asumir como propio este comportamiento.

- **Valores**

Dentro de las muchas definiciones que existen sobre los valores, la que se tuvo en cuenta fue la propuesta por Stephen Robbins, según la cual los valores representan convicciones básicas (Robbins, 1999)de que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” (Rokeach, 1973). Lo anterior ayuda a soportar el hecho de que “los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influencian las percepciones personales” (Robbins, 1999). Además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cual es una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas.

Todo lo anterior tiene como base el estudio realizado por Milton Rokeach, creador de la encuesta de valor o RVS, según sus siglas en inglés, y en el cual se encontró cómo los valores tanto terminales como instrumentales varían en individuos de una misma nacionalidad, así tengan muchas veces la misma ocupación o categoría. Pero las diferencias son mucho más ostensibles cuando se habla de las culturas nacionales. Para un estadounidense hay valores esenciales como la individualidad y la singularidad. Para un japonés lo son el trabajar en

equipo y el adaptarse. Hay culturas para las cuales es importante el futuro, la prosperidad y la persistencia. Otras tienen como valores el pasado, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social. Es más, no todas las teorías y los conceptos del comportamiento organizacional son aplicables universalmente, debido precisamente a que los valores culturales de las personas deben ser tomados en cuenta para tratar de entender el comportamiento de los individuos y la percepción del medio ambiente que los rodea.

2.4 MARCO EMPRESARIAL

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

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá. Esta entidad hace presencia en 49 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, San José del Guaviare, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal. Mediante puntos de contacto en Pitalito, Ocaña, Magangué, la Dorada y Buga.

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración

sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Dentro de las funciones que le competen a la DIAN, se encuentran:

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

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

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

- La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

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

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

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

2.4.1 Plan Estratégico

Visión

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

Misión

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

Políticas

La DIAN, en el marco de su misión y visión y consciente de la importancia que su gestión representa para el bienestar económico y social del país, asume su compromiso considerando las siguientes directrices:

- En relación con el cumplimiento de la misión:

  - Gestionar con estrategias efectivas de servicio, control y fiscalización acorde con estándares de calidad y mejores prácticas internacionales.
  - Promover la simplificación de las normas del sistema tributario, aduanero y cambiario, así como aquellas que regulan el accionar de la DIAN garantizando los principios del sistema impositivo colombiano.
  - Realizar análisis permanentes del contexto de las variables económicas, políticas y sociales del país con el fin de fortalecer su capacidad de respuesta.

- En relación con el recaudo:

  - Realizar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de la meta de recaudo fijada por el Gobierno Nacional, de forma que se coadyuve a la sostenibilidad de las finanzas públicas del país.

- En relación con el servicio:

  - Incrementar el uso de internet y de las telecomunicaciones avanzadas, como medio para que los clientes institucionales se informen, realicen trámites y transacciones en forma interactiva.
  - Continuar con la implementación de servicios informáticos electrónicos cuya respuesta satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, así como, las disposiciones legales en materia de competitividad, productividad y el programa de gobierno en línea.
  - Incentivar el uso de canales formales, como el sistema bancario, para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
  - Ofrecer alta calidad en la atención a los clientes institucionales a través de los diversos canales de servicio.
  - Agilizar los procedimientos de comercio exterior e incrementar la efectividad de los controles aduaneros, a partir de la racionalización de trámites, la aplicación de técnicas de inspección no intrusivas y de otros instrumentos tecnológicos de seguimiento y control.
  - Adelantar programas y campañas efectivas de concientización y explicación de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias para fomentar la aceptación social de la tributación y el cumplimiento de estas normas.

- En relación con el control y fiscalización de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias:

  - Enfatizar en la fiscalización integral y de fondo desincentivando las prácticas evasoras, elusivas e ilegales como el contrabando y el lavado de activos.
  - Incrementar la percepción del riesgo subjetivo en agentes económicos y la ciudadanía en general para mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales que administra la entidad.
  - Mejorar la coordinación de las actuaciones conjuntas con las demás entidades involucradas en el control y la fiscalización tributaria, aduanera, cambiaria y de las operaciones de comercio exterior.
  - Fortalecer el diseño de programas de fiscalización estructurados a partir de un modelo de administración de riesgos del cumplimiento que permita construir segmentos y perfiles de contribuyentes y usuarios basados en el análisis de la información recibida por la DIAN y el conocimiento derivado en las actividades del nivel operativo.

- Consolidar la fiscalización relacionada con precios de transferencia, inversión extranjera y operaciones económicas internacionales.
- Avanzar en la consolidación de una aduana que propenda por la protección del medio ambiente, la propiedad intelectual y la seguridad en las fronteras.

- En relación con el desarrollo organizacional:

  - Mejorar continuamente el desempeño organizacional, con un enfoque hacia el cliente, basado en procesos, mecanismos de control y evaluación.
  - Modernizar la gestión administrativa como condición esencial para fortalecer la cadena de valor institucional.
  - Ser exigente en el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios recibidos y entregados
  - Comunicar de manera clara, concreta y oportuna el desarrollo de los aspectos relevantes de la organización a los clientes internos y externos.
  - Garantizar la unidad de criterio jurídico en los diferentes procesos de la organización.

- En relación con los recursos:

  - Realizar una adecuada planificación, distribución y ejecución de los recursos físicos, tecnológicos y financieros con base en los principios de transparencia, responsabilidad, imparcialidad, celeridad y eficacia.

- En relación con la información:

  - Cimentar la toma de decisiones con base en información oportuna y confiable, generada en sistemas desarrollados con tecnología avanzada.
  - Promover el intercambio de información y la integración de acciones de facilitación, control y fiscalización con diversos organismos públicos y privados, nacionales e internacionales.

- En relación con el Talento Humano:

  - Propender por el desarrollo integral de las personas vinculadas a la entidad.
  - Generar todas las condiciones legales y presupuestales para que la carrera administrativa e incentivos laborales operen plenamente.
  - Diseñar e implementar la estrategia para gestionar el conocimiento y cimentar las mejores prácticas internacionales en la administración tributaria, aduanera, cambiaria y de comercio exterior.
  - Promover en los empleados públicos el cumplimiento del marco legal y el Código de Buen Gobierno de la entidad.

Estas políticas se enmarcan en el Código de Buen Gobierno, adoptado mediante la Resolución 10621 del 31 de octubre de 2008.

Valores Institucionales

Los valores institucionales que inspiran el Plan Estratégico 2010-2014 son los mismos que se adoptaron en el Código de Buen Gobierno mediante la Resolución 10621 del 31 de octubre de 2008: Respeto, honestidad, responsabilidad, y compromiso, con el significado y alcance contenidos en el Código de Ética DIAN.

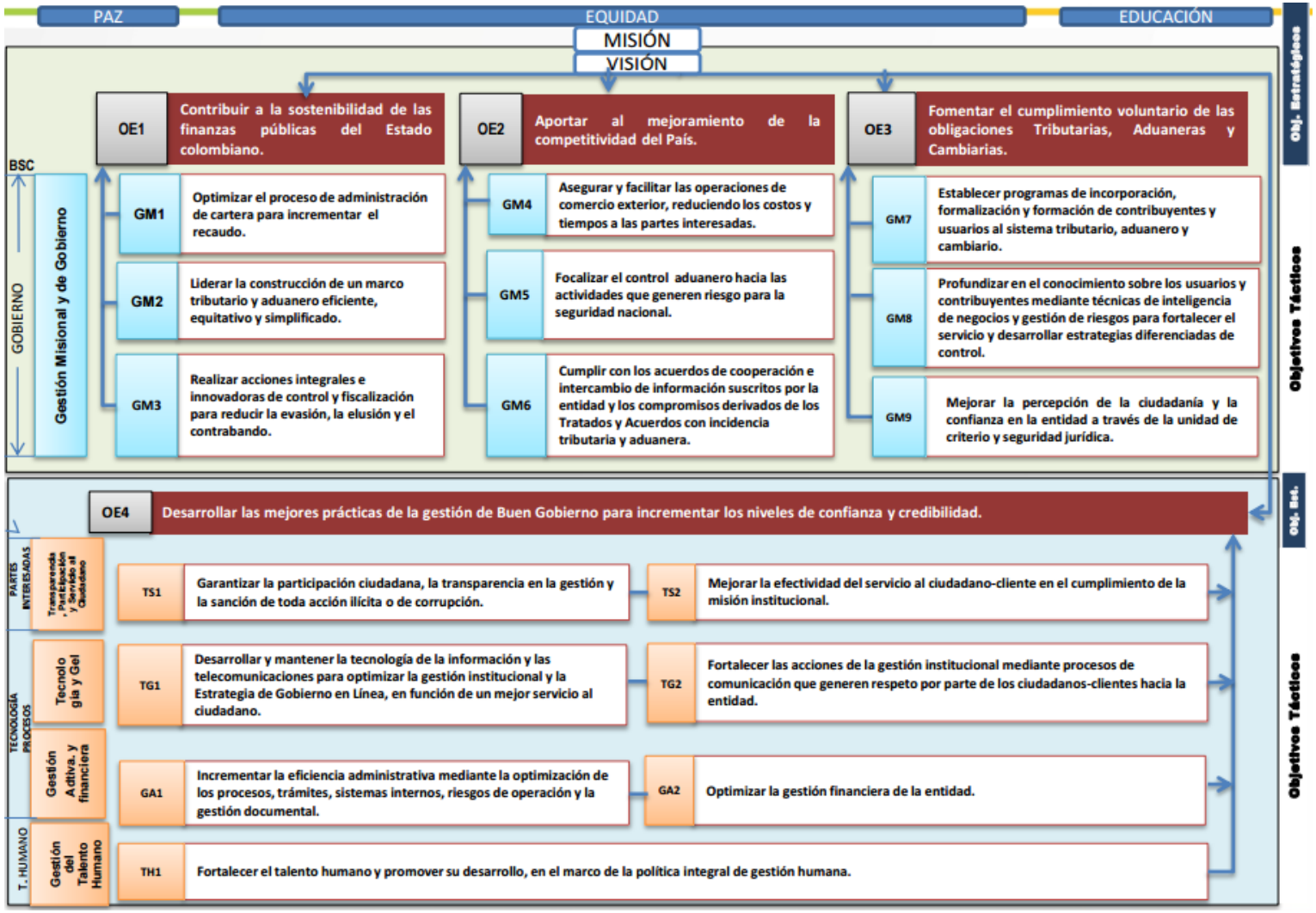
Mapa Estratégico

El mapa estratégico o BSC (Balanced Scorecard) constituye la metodología adoptada por la entidad, desde el año 2006, para presentar mediante una representación gráfica su Plan Estratégico para el periodo 2014-2018. En él se establecen los resultados planificados para el logro de la estrategia institucional, se presenta en forma visual los elementos estratégicos, los objetivos estratégicos y tácticos y las relaciones causa efecto entre ellos (ver figura 1, página 46).

Estructura organizacional de la seccional

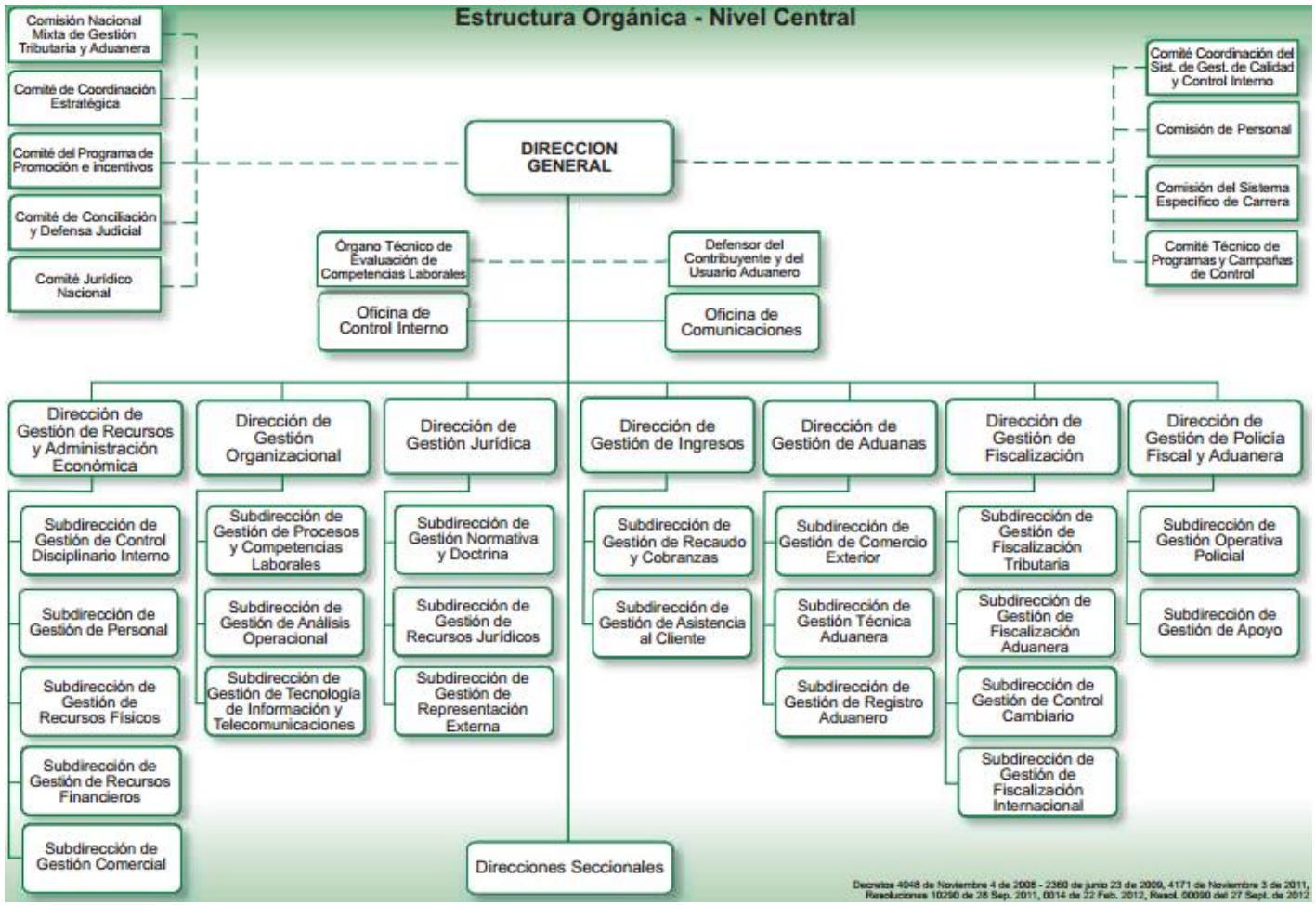
En la figura 2 (… véase página 48…) se muestra la estructura organizacional a nivel central, es decir de la oficina nacional; mientras que la figura 3 (… véase página 49…) muestra la estructura de la seccional de Buenaventura.

Figura 1. Mapa Estratégico 2014-2018



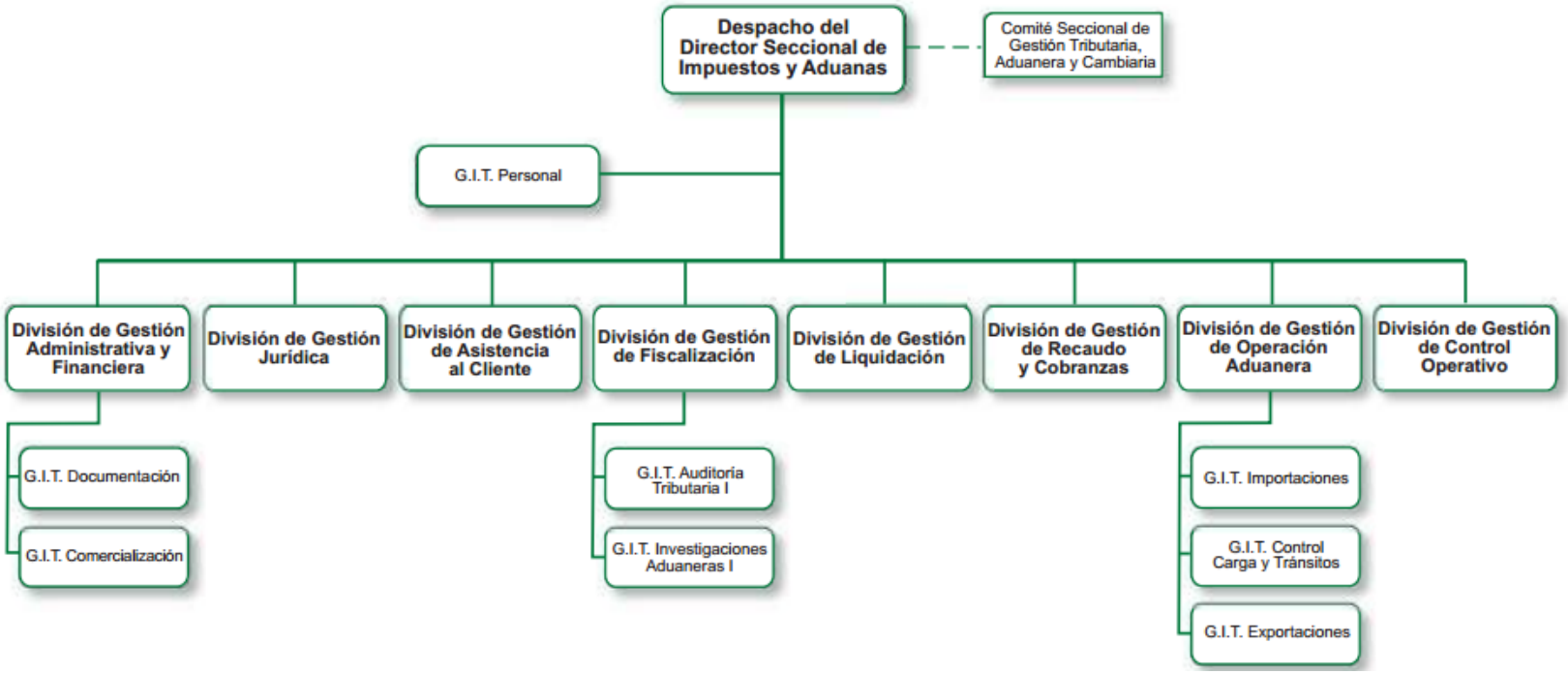
Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Figura 2. Estructura orgánica Nivel Central



Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Figura 3. Estructura orgánica Seccional de Impuestos y Aduanas de Buenaventura



Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

3 RESULTADOS

Para formular la propuesta de mejoramiento de clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, se realizó, en primer lugar, la identificación de la percepción de los trabajadores de la seccional mediante la aplicación de una encuesta a través de la cual se evaluaron 24 factores de diferente naturaleza que determinaron el ambiente de trabajo.

Esta encuesta se aplicó a 168 funcionarios de la seccional Buenaventura y a través de ella se lograron determinar las debilidades que presenta actualmente el clima organizacional en esta oficina.

Finalmente, a partir de los factores con menor calificación, se propusieron estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional de la seccional, en donde se especificaron actividades a realizar y los responsables directos de que éstas se cumplan. Se toman los de menor calificación puesto que se busca mejorar los aspectos que no coadyuvan, en la actualidad, a un clima laboral gratificante.

3.1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA

3.1.1 Diagnóstico

El formulario presentado por Hernán Álvarez consta de 24 factores de diferente naturaleza, a partir de los cuales se determina el ambiente de trabajo o clima organizacional. Estos factores son los siguientes:

- Claridad Organizacional: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.
- Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.
- Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en

forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

- Instalaciones: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.
- Comportamiento Sistémico: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.
- Relación Simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.
- Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.
- Consenso: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.
- Trabajo Gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.
- Desarrollo Personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.
- Elementos de Trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.
- Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

- Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.
- Expresión Informal Positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.
- Estabilidad Laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.
- Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.
- Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.
- Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.
- Evaluación del Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.
- Retroalimentación: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con é lo de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.
- Selección de Personal: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.
- Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
- Imagen de la Organización: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

3.1.2 Instrumento de evaluación

La evaluación de cada uno de los factores cuenta con tres (3) fases:

La primera fase corresponde a una evaluación cuantitativa del factor; en una escala de 1 a 10, en donde el 1 representa la peor forma de manifestarse el factor en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable. Sin embargo, para la empresa en estudio se realizará una variación en la escala numérica, utilizando un rango de 1 a 5, debido a que de esta manera, la evaluación que las personas hagan de los factores tendrá un rango menor de calificación, lo que facilitará su interpretación. En esta escala el 1 representará la escala más deficiente y el 5 la más favorable.

En la segunda fase se deben indicar entre las alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas de que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si se considera otras causas existentes o diferentes a las allí planteadas, se deberán indicar en el espacio para tal efecto.

Finalmente, en la tercera fase el encuestado planteará las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la organización.

3.1.3 Análisis de los resultados

Para la realización del análisis de la encuesta se asignó una calificación cualitativa (Ponderación) a la calificación numérica (Valor porcentual), con el fin de determinar los factores con mayor debilidad en la evaluación de clima organizacional. Dicha valoración se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Calificación cuantitativa y cualitativa

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
0,0 – 3,9	MUY CRÍTICO
4,9 – 5,9	CRÍTICO
6,0 – 6,9	FAVORABLE
7,0 – 7,9	MUY FAVORABLE
8,0 - 10	GRATIFICANTE

Donde la calificación Favorable, Muy favorable y Gratificante corresponde al grado de fortaleza del factor o dimensión evaluada y las calificaciones Muy crítico y Crítico corresponden al grado de debilidad de los mismos.

Debido a que la evaluación a través del modelo, presenta una tabulación distinta de los datos, se realizó una transformación de éstos usando proporciones geométricas, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Equivalencia de calificación cuantitativa entre valores de encuesta y valores para el análisis

CALIFICACIÓN ENCUESTA	VALOR PARA EL ANÁLISIS
1	0,0
1,1	0,25
1,2	0,5
1,3	0,75
1,4	1,0
1,5	1,25
1,6	1,5
1,7	1,75
1,8	2,0
1,9	2,25
2	2,5
2,1	2,75
2,2	3,0
2,3	3,25
2,4	3,5
2,5	3,75
2,6	4,0
2,7	4,25
2,8	4,5
2,9	4,75
3	5,0
3,1	5,25
3,2	5,5
3,3	5,75
3,4	6,0
3,5	6,25
3,6	6,5
3,7	6,75
3,8	7,0
3,9	7,25
4	7,5
4,1	7,75
4,2	8,0
4,3	8,25
4,4	8,5
4,5	8,75
4,6	9,0
4,7	9,25
4,8	9,5
4,9	9,75
5	10,0

3.1.4 Resultados

A continuación se muestran los resultados para cada uno de los factores evaluados, calificación a la que se le hace la respectiva equivalencia con los criterios de ponderación, para obtener la calificación numérica y cualitativa.

Cuadro 3. Resultados de los factores evaluados en la encuesta

FACTOR		SUBFACTOR	CALIFICACIÓN
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	Misión, objetivos, políticas y estrategias.	2
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Integración individuos y grupos, aplicación de procesos.	2,7
3	PARTICIPACIÓN	Informarse, opinar y tomar parte en las decisiones.	2,8
4	INSTALACIONES	Sitios y espacios.	3,7
5	COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Interacción holística para el alcance de los objetivos organizacionales.	2,9
6	RELACIÓN SIMBIÓTICA	Relaciones amistosas y conjuntas para lograr beneficios globales.	3
7	LIDERAZGO	Motivación, accesiblidad, creatividad, orientación e impulso.	2,6
8	CONSENSO	Participación y toma de decisiones.	2,8
9	TRABAJO GRATIFICANTE	Gusto a su trabajo, con desafíos interesantes para su realización personal, su creatividad y productividad.	3,1
10	DESARROLLO PERSONAL	Formación personal y profesional permanente.	3,3
11	ELEMENTOS DE TRABAJO	Elementos o ayudas utilizados diariamente.	2,6
12	RELACIONES INTERPERSONALES	Buenas relaciones interpersonales.	2,7
13	BUEN SERVICIO	Procesos acordes y oportunos.	3,2
14	SOLUCION DE CONFLICTOS	Soluciones oportunas y satisfactorias.	2,9
15	EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	Realización de sugerencias y/o comentarios y participación toma decisiones.	3,2
16	ESTABILIDAD LABORAL	Desempeño de actividades en forma tranquila.	3,1
17	VALORACIÓN	Distinción de la labor.	2,9
18	SALARIO	Retribución justa.	3,5
19	AGILIDAD	Normas, procedimientos, manuales, controles, son necesarios para permitirnos trabajar.	3,6
20	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Sistema de evaluación del desempeño.	2,7

Cuadro 3. (Continuación)

FACTOR		SUBFACTOR	CALIFICACIÓN
21	FEEDBACK	Frecuencia de retroalimentación.	2,8
22	SELECCIÓN DEL PERSONAL	Talento y calidad humana.	3,6
23	INDUCCIÓN	Acoplamiento.	3,7
24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	Percepción de imagen.	2,3

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Calificación de los factores según el valor para análisis

FACTOR		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	2,5	MUY CRÍTICO
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4,25	CRÍTICO
3	PARTICIPACIÓN	4,5	CRÍTICO
4	INSTALACIONES	6,75	FAVORABLE
5	COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	4,75	CRÍTICO
6	RELACIÓN SIMBIÓTICA	5,0	CRÍTICO
7	LIDERAZGO	4,0	CRÍTICO
8	CONSENSO	4,5	CRÍTICO
9	TRABAJO GRATIFICANTE	5,25	CRÍTICO
10	DESARROLLO PERSONAL	5,6	CRÍTICO
11	ELEMENTOS DE TRABAJO	4,0	CRÍTICO
12	RELACIONES INTERPERSONALES	4,25	CRÍTICO
13	BUEN SERVICIO	5,75	CRÍTICO
14	SOLUCION DE CONFLICTOS	4,75	CRÍTICO
15	EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	5,5	CRÍTICO
16	ESTABILIDAD LABORAL	5,25	CRÍTICO
17	VALORACIÓN	4,75	CRÍTICO
18	SALARIO	6,25	FAVORABLE
19	AGILIDAD	6,5	FAVORABLE
20	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4,25	CRÍTICO
21	FEEDBACK	4,5	CRÍTICO
22	SELECCIÓN DEL PERSONAL	6,5	FAVORABLE
23	INDUCCIÓN	6,75	FAVORABLE
24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	3,25	MUY CRÍTICO
PROMEDIO GENERAL		**4,97**	**CRÍTICO**

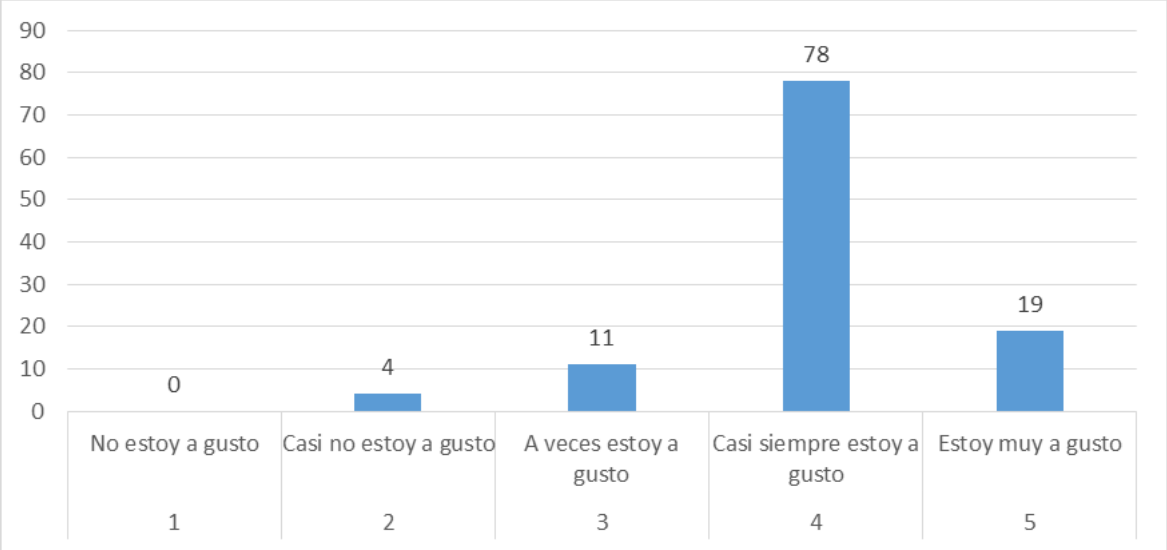
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en el cuadro 4, que el promedio general de los factores es de 4,97, valor que corresponde a una calificación cualitativa de *Crítico*. Lo anterior quiere decir que la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, debe mejorar múltiples aspectos, a nivel general, con el fin de alcanzar el objetivo, el cual es brindar un clima organizacional gratificante o deseado.

Además, se aprecia que ninguna de las calificaciones individuales por factor, alcanza el nivel Gratificante, que corresponde a una excelente satisfacción de los funcionarios, puesto que éstos expresan un descontento general en algunos factores específicos.

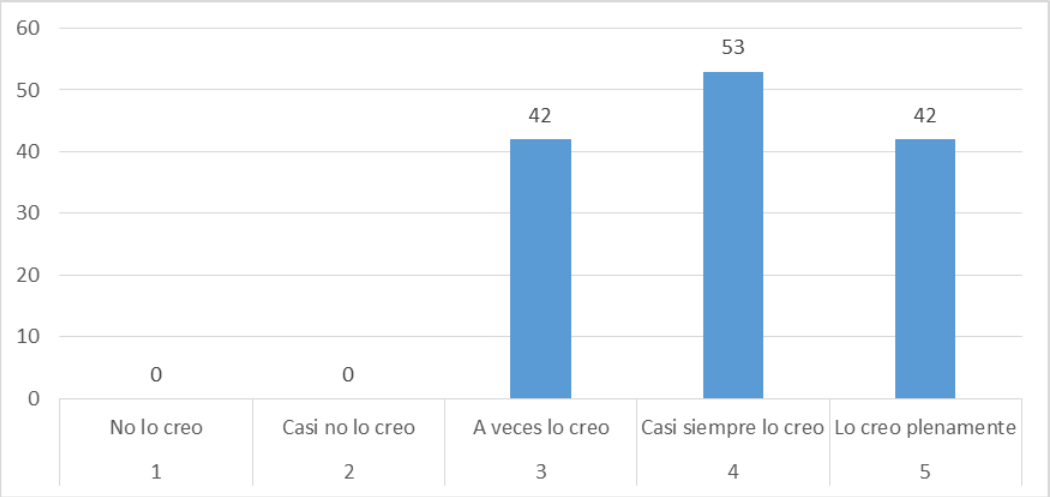
Dentro de los factores mejor valorados se encuentran: ***Instalaciones*** y ***Agilidad*** con una calificación de 6,75 y 6,5 respectivamente, en la escala cuantitativa, los cuales corresponden a *Favorable* en la calificación cualitativa. Lo anterior se puede interpretar como que los funcionarios de la entidad se sienten a gusto en su sitio de trabajo y creen que las normas y procedimientos actuales les permiten trabajar con agilidad.

Gráfico 1. Aceptación de las instalaciones de la entidad



Fuente: Elaboración propia

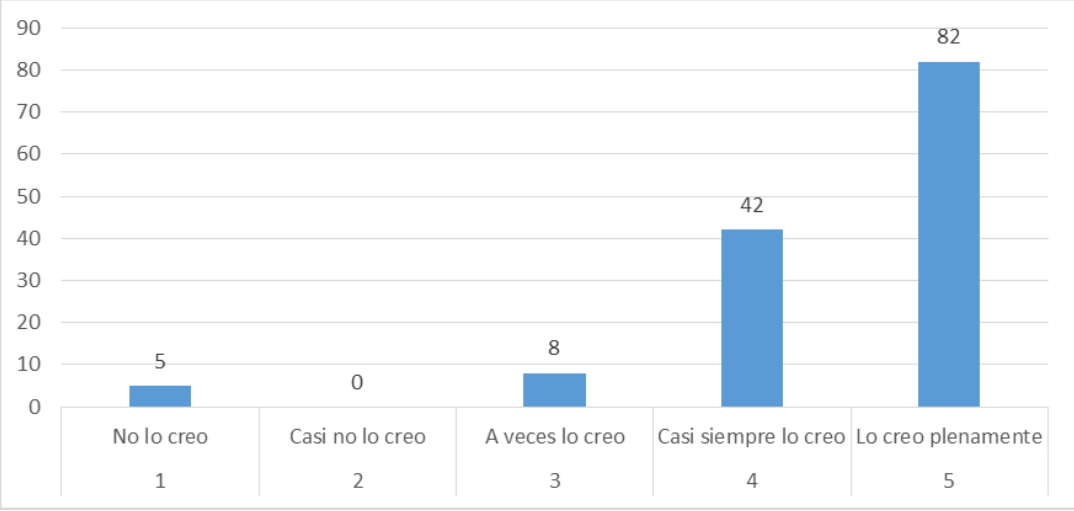
Gráfico 2. Agilidad en el trabajo haciendo uso de las normas, procedimientos, manuales y controles que tiene la organización



Fuente: Elaboración propia

Otro de los factores calificado satisfactoriamente es el ***Salario*** con una calificación de 6,25. Lo anterior se puede entender como que la mayoría de funcionarios está de acuerdo con la escala salarial manejada por la entidad. No obstante, un 23,4% no está totalmente de acuerdo con la remuneración recibida argumentando entre otras cosas que, los perfiles no son acordes a los estudios del personal, y que los salarios son de resorte gubernamental, lo que no le permite a la institución ser autónoma para mejorar la remuneración y dar incentivos adicionales.

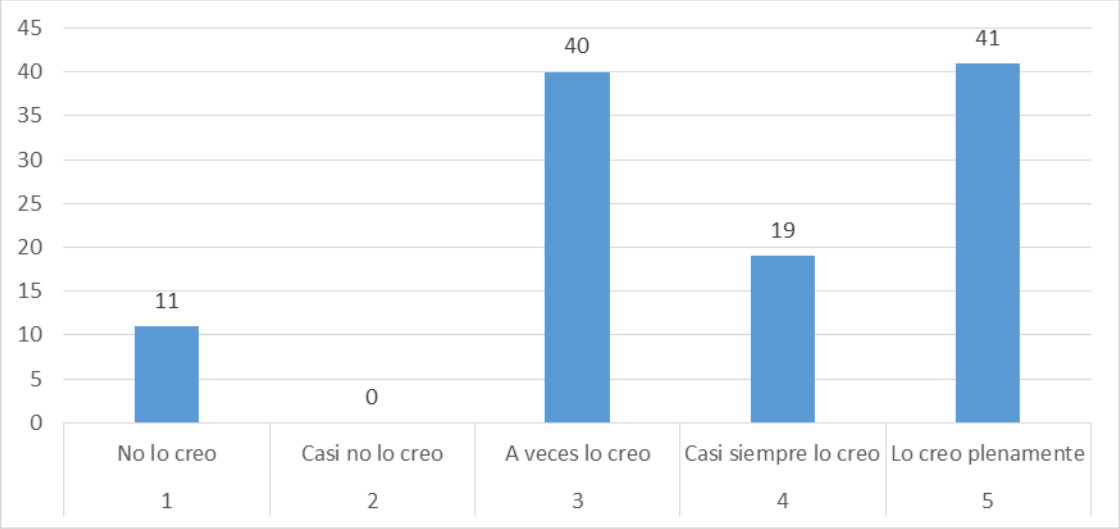
Gráfico 3. Consideración del salario como una justa retribución



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ***Inducción***, factor que obtuvo una calificación de 6,75, los funcionarios afirman que en general, es buena, puesto que se brindan las herramientas necesarias para desarrollar su cargo.

Gráfico 4. Inducción adecuada para la vinculación de las personas a la organización

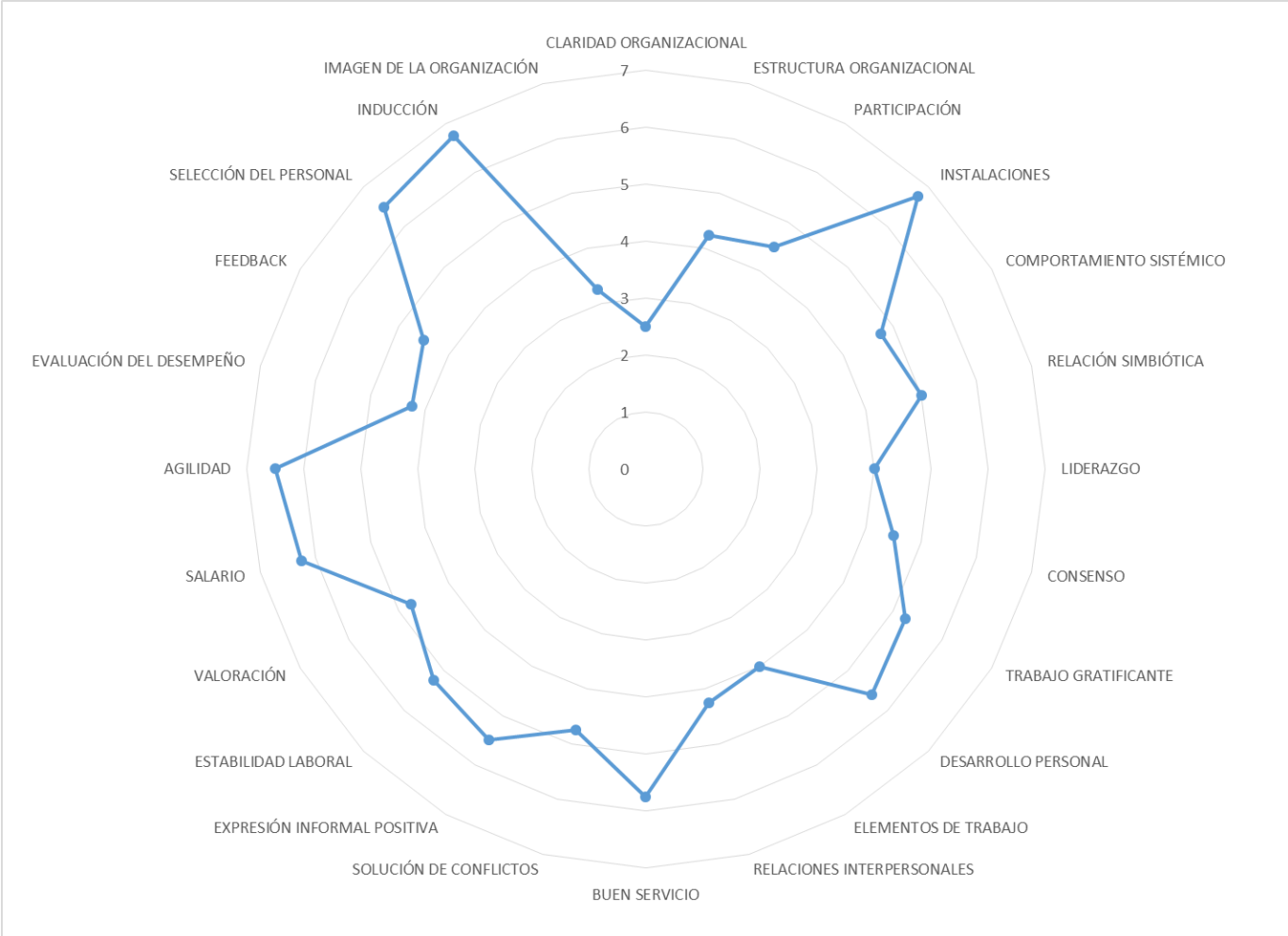


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la ***Selección del personal*** obtuvo una calificación de 6,5, lo que la convierte en un factor favorable. Se observa que la entidad utiliza el reclutamiento a través de la meritocracia, programa de la Presidencia de la República para las entidades gubernamentales, aunque un alto índice de funcionarios piensan que la empresa debe realizar visitas domiciliarias, trabajo en equipo, desempeño situacional que permitan evidenciar la calidad humana de la persona, siendo ésta fundamental para su contratación, por cuanto los conocimientos se adquieren pero los valores y la moral no.

En el gráfico 5 se presenta el resumen de la calificación cuantitativa de cada una de los factores.

Gráfico 5. Calificación cuantitativa de los 24 factores evaluados



Fuente: Elaboración propia

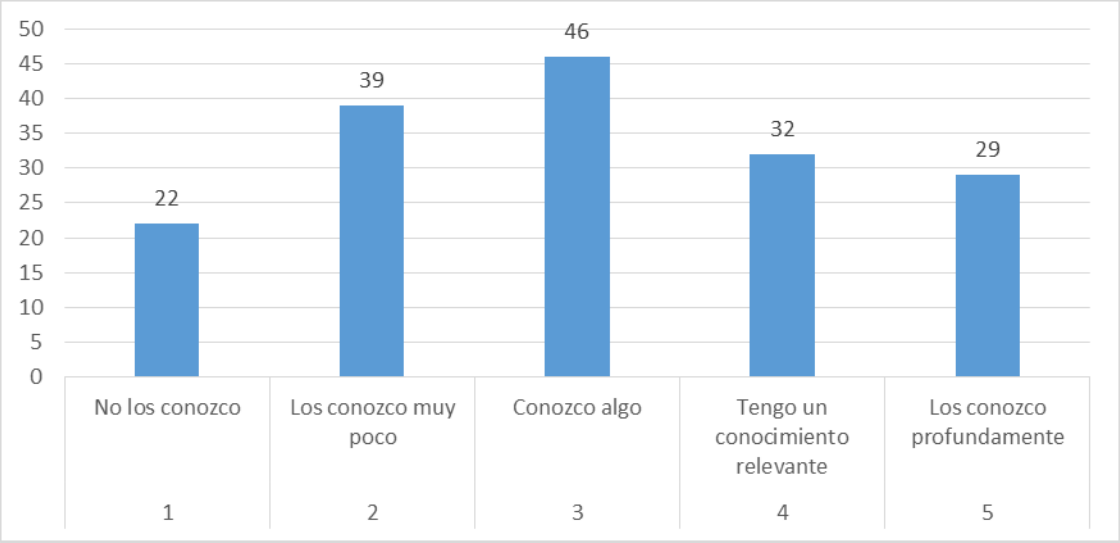
3.2 VARIABLES CRÍTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se identificaron las siguientes variables críticas, puesto que a partir de éstas se crearán las estrategias para el plan de mejoramiento propuesto:

Claridad organizacional

En el grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización, de los 168 funcionarios encuestados solamente 29 respondieron que la conocen profundamente, mientras que 22 ni siquiera la conocen, como se puede observar en el gráfico 6.

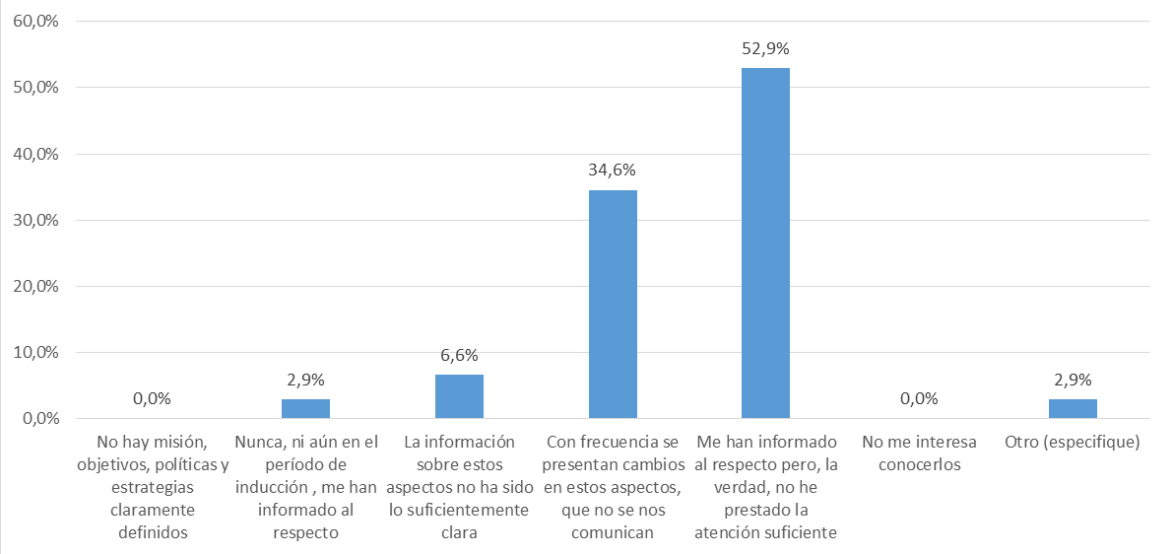
Gráfico 6. Grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización



Fuente: Elaboración propia

En relación a lo anterior, las principales causas expresadas por los funcionarios son la falta de atención para conocer la misión, los objetivos, políticas y estrategias de la organización, con un 52,9%; y los frecuentes cambios que se realizan en estos aspectos y que no son socializados, con un 34,5%.

Gráfico 7. Causas que han impedido el conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización



Fuente: Elaboración propia

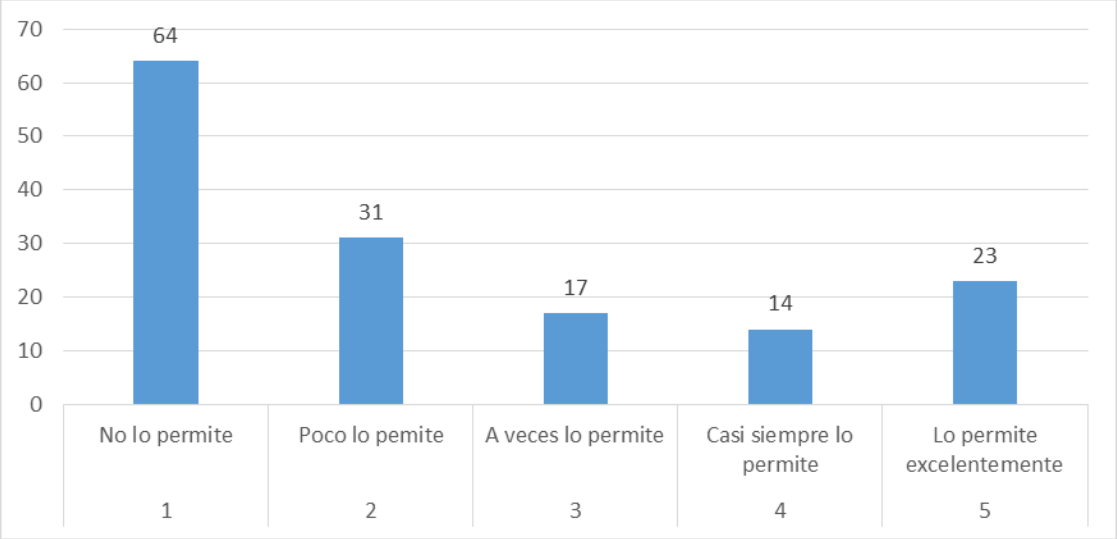
Dentro de las principales soluciones que los funcionarios piensan que se deben implementar para alcanzar la situación ideal se encuentran: mayor capacitación en el tema, crear estrategias y canales de comunicación e indicar su importancia y relevancia durante la inducción.

Estructura organizacional

En cuanto a si la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos, el 64 de los funcionarios encuestados piensan que no lo permite, mientras que 31 de ellos creen que lo permite un poco. Por su parte, 23 de ellos consideran que lo permite excelentemente.

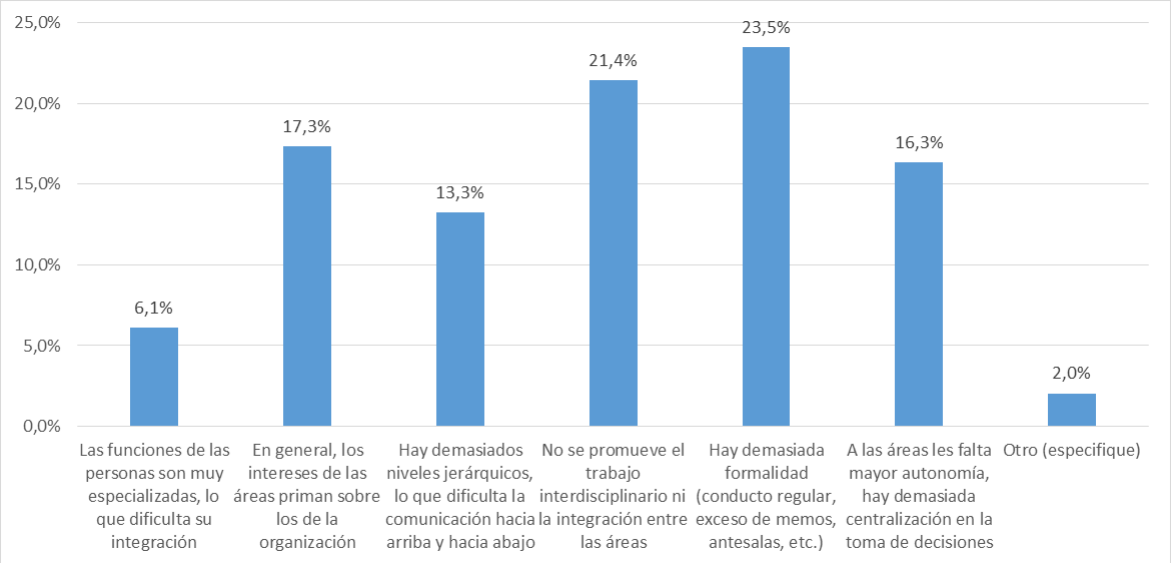
El hecho de que la estructura organizacional no permita la integración de individuos y grupos, así como una agilización de los diversos procesos, se debe principalmente a que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas (60%); hay demasiada formalidad reflejada en exceso de memos, antesalas, entre otros (21,4%); a las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones (23,5%); en general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización (17,3%). (Ver gráfico 9, página 61)

Gráfico 8. La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Causas de que la estructura organizacional no permita realmente la integración de individuos y grupos



Fuente: Elaboración propia

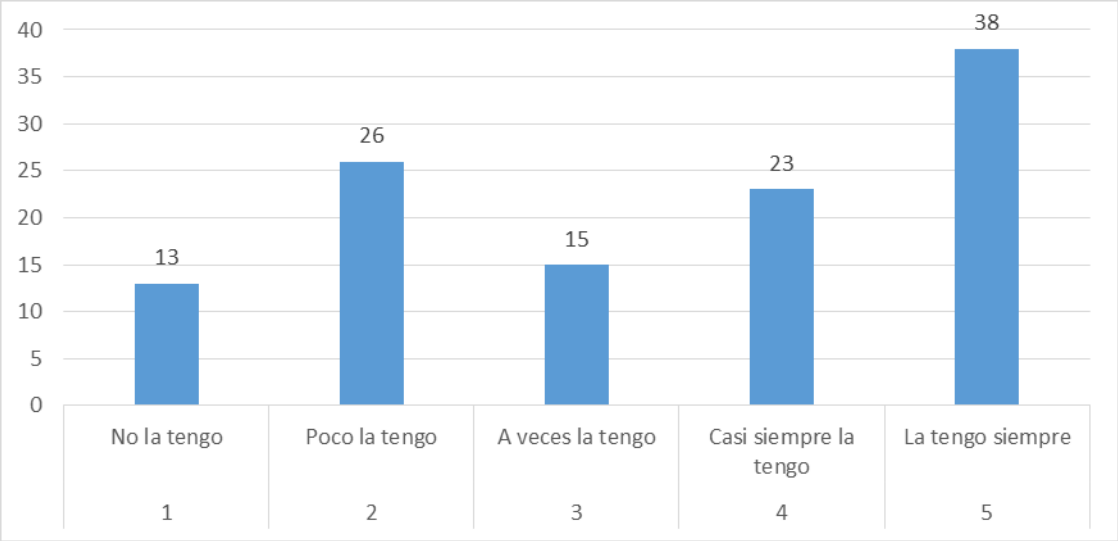
Por su parte, las posibles soluciones planteadas por algunos funcionarios están el hacer una reingeniería al interior de la entidad, con la aplicación real de los nuevos estilos de gerencia donde el ser humano cuente, se le respete y se cree

conciencia de la importancia del trabajo en equipo; no centralizar los requerimientos; contar con una planta de personal más flexible; tener en cuenta las capacidades de trabajo del funcionario; replantear la estructura organizacional; implantar mesas de estudio de casos.

Participación

A este factor solamente 115 de los funcionarios respondieron; de los cuales 26 piensan que tiene poca participación, mientras que 38 de ellos opinan que siempre tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomas parte en las decisiones.

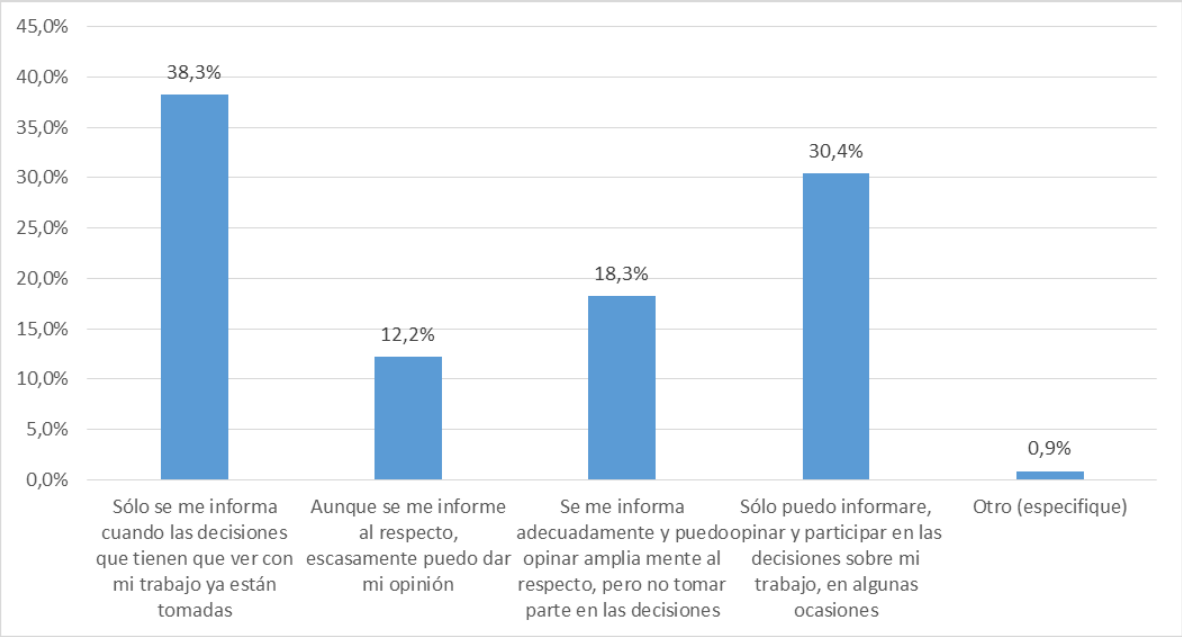
Gráfico 10. Posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones



Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a este factor, los funcionarios encuestados respondieron que las principales causas de que no haya una posibilidad de informarse de manera oportuna, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, corresponden principalmente a que sólo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo, en algunas ocasiones (13%) y que sólo son informados cuando las decisiones que tienen que ver con su área de trabajo ya están tomadas (30,4%).

Gráfico 11. Causas de la imposibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones



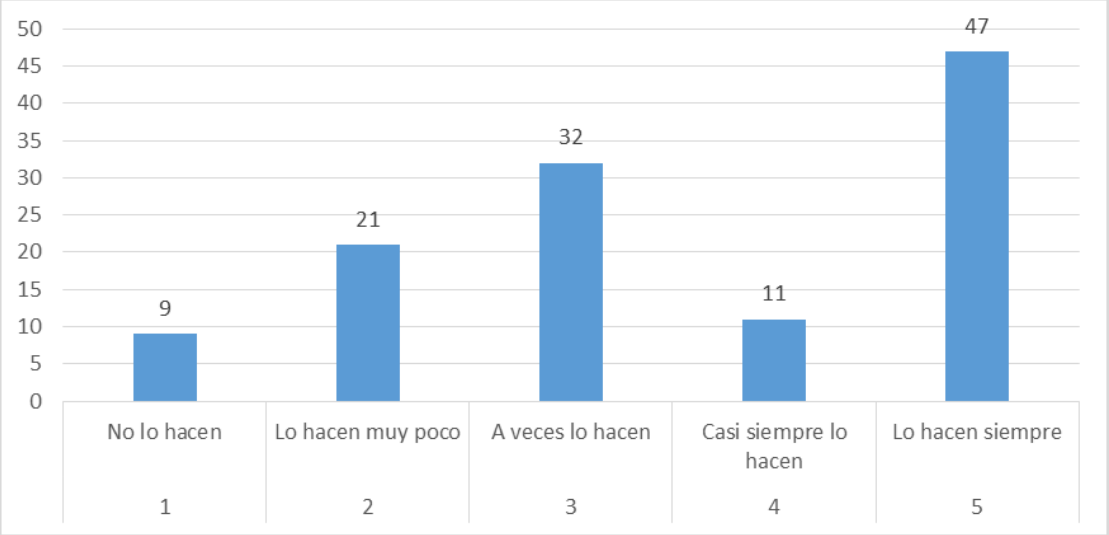
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las posibles soluciones presentadas por los funcionarios a este factor, se encuentran el promover la mejora continua y el trabajo con excelencia; que la entidad tenga en cuenta las opiniones claras y soportadas para decidir, pues, la experiencia y vivencia en el puesto de trabajo permite aclarar vacíos o dudas en el tema; que haya participación de quienes tienen la visión técnica, no solo de la parte directiva; flexibilidad en la planta de personal y sus actividades.

Comportamiento sistémico

De los 168 encuestados, tan solo 120 funcionarios contestaron a esta pregunta; de los cuales 47 opinan que siempre las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales; mientras que 32 piensan que esto solo se hace a veces y 21 opinan que lo hacen muy poco.

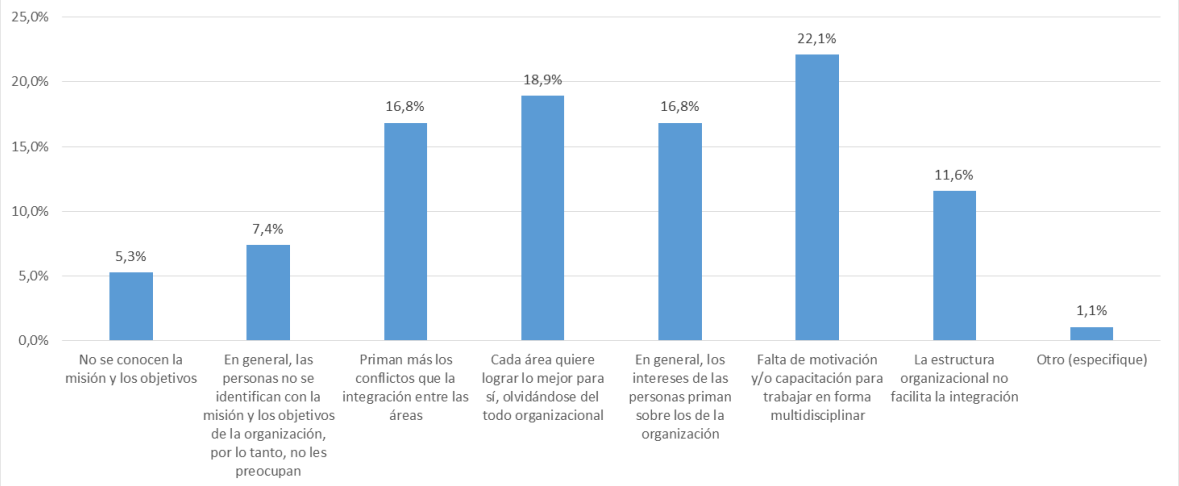
Gráfico 12. Interacción de las personas como un todo, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Las causas por las que el ***Comportamiento Sistémico*** tiene una baja calificación corresponden a que falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria (22,1%), además cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional (18,9%) y priman más los conflictos que la integración entre las áreas (16,8%).

Gráfico 13. Causas de la falta de interacción de las personas como un todo, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos de la organización



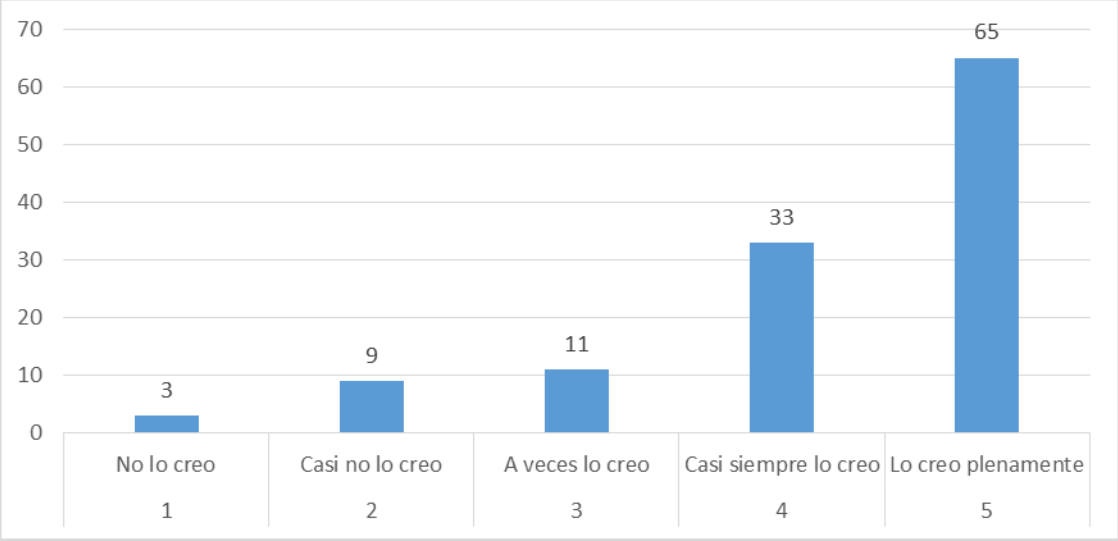
Fuente: Elaboración propia

Entre las posibles solucionas que brindan los funcionarios con respecto al mejoramiento de este factor se encuentran: capacitar más en los temas específicos; tener una estructura más plana; mejorar las condiciones laborales, para que las personas se motiven más en sus puestos de trabajo; que cada jefe de área propenda porque el desarrollo de las funciones de sus subalternos sea de forma armónica con los intereses de otras áreas; trabajar más en resolver los conflictos personales entre líderes; integrar los procesos.

Relación simbiótica

De los 121 funcionarios que respondieron la pregunta correspondiente a este factor, 65 creen plenamente que los empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos; mientras que 33 creen que casi siempre se cumple lo anterior.

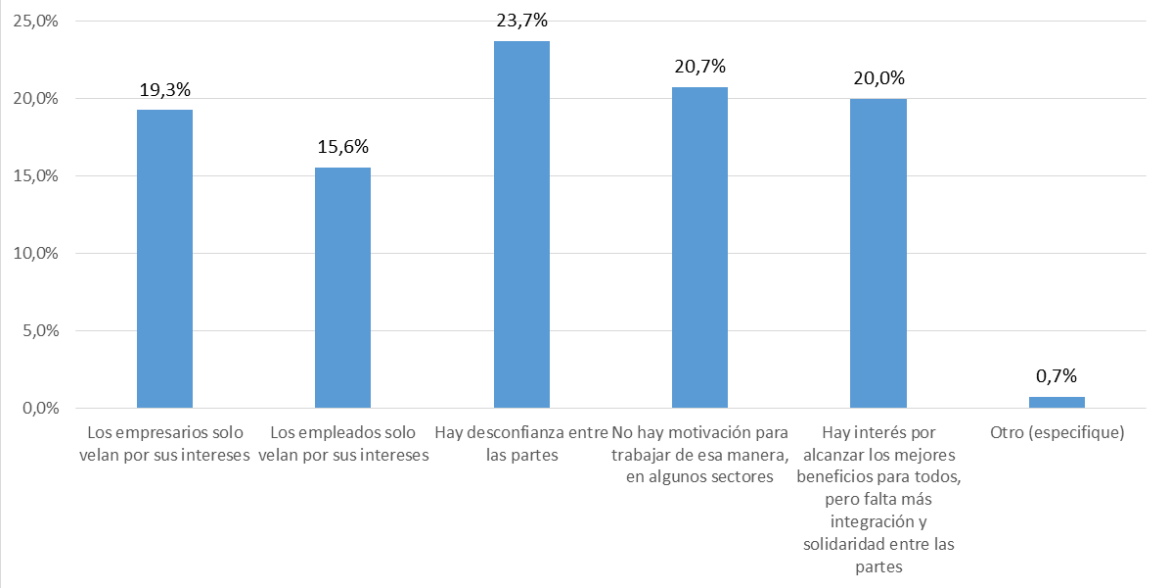
Gráfico 14. Trabajo conjunto entre empresarios y empleados, con el fin de lograr los mejores beneficios para todos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las principales causas de que este factor no sea eficiente, los funcionarios consideran las siguientes: entre jefes y empleados, se infiere que hay desconfianza entre las partes (23,7%), no hay motivación en el trabajo diario (20,7%), además, opinan que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes (20%) y finalmente, piensan que los empresarios solo velan por sus intereses (19,3%).

Gráfico 15. Causas de la falta de trabajo conjunto entre empresarios y empleados, con el fin de lograr los mejores beneficios para todos



Fuente: Elaboración propia

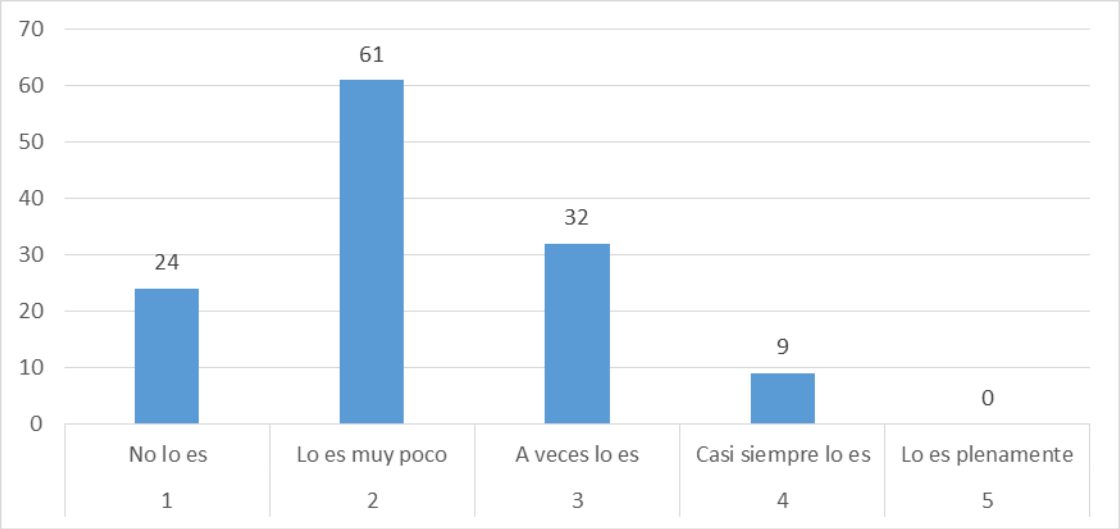
Entre las posibles soluciones presentadas por los funcionarios encuestados, se encuentran: propiciar espacios de retroalimentación; realizar campañas “Todos ponen todos toman”, “gana-gana”, si el empresario gana la DIAN gana; integrar más a la entidad al entorno macroeconómico; creación de un pacto de confianza entre empresarios y empleados; mayor flexibilidad de parte y parte, y capacitaciones de servicio al cliente y servicio al funcionario público.

Liderazgo

A este factor respondieron 126 funcionarios, de los cuales 61 piensan que su jefe inmediato en poca medida, tiende a ser una persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales. Por su parte, 32 de ellos opinan que a veces lo es y 24 que sencillamente no son sus características (ver gráfico 16, página 67).

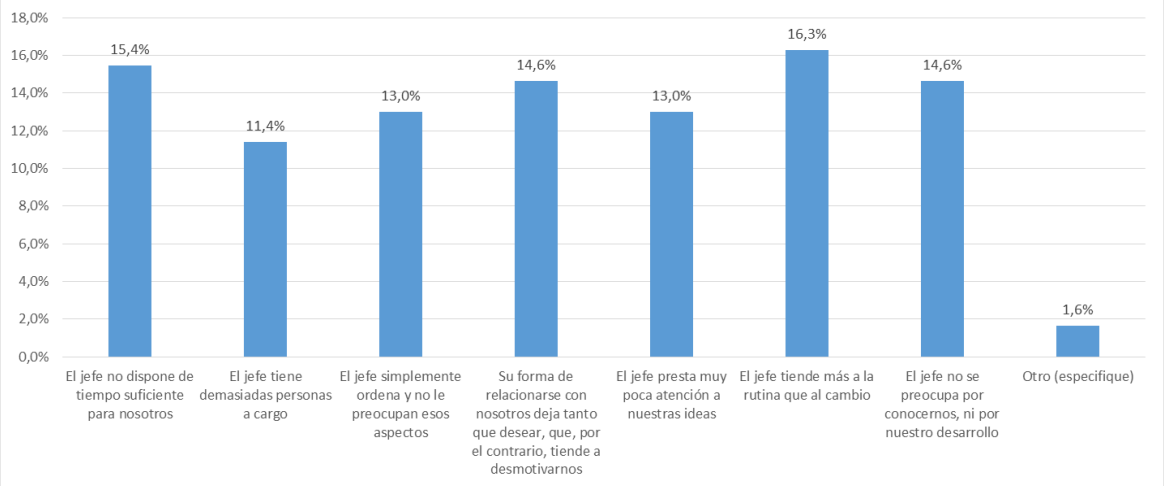
Las principales causas de que los funcionarios no se sientan plenamente satisfechos en cuanto a este factor, corresponden a que los jefes tienden más a la rutina que al cambio (16,3%) y no disponen de tiempo suficiente para los empleados (15,4%), su forma de relacionarse tiende a desmotivar (14,6%) y no se preocupa por conocer a las personas con las que labora ni por su desarrollo (14,6%). Los funcionarios encuestados indican que en algunos casos el jefe tiene preferencias por ciertos empleados y que éste no está calificado para ser un líder.

Gráfico 16. Liderazgo reflejado en el jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Causas de la falta de liderazgo en el jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia

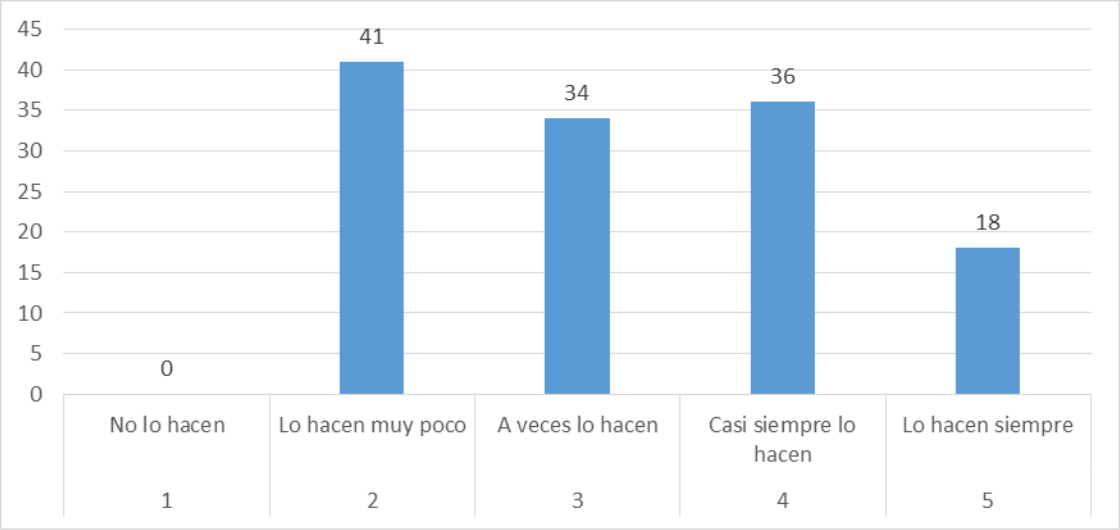
Como posibles soluciones a este factor, los funcionarios presentaron las siguientes: propiciar espacios de esparcimiento e integración de las áreas; asignar personal calificado para las tareas administrativas que le quitan tiempo al jefe para dirigir su división; menos carga de formalismo para atender de mejor manera a su grupo; que el jefe tenga, en lo posible, un horario en el que los funcionarios se puedan acercar a él y comentarle los inconvenientes que se estén presentando; fomentar el manejo de talento humano en los líderes; seleccionar al jefe de

manera objetiva mediante concurso de méritos, teniendo en cuenta no sólo el conocimiento sino la capacidad de liderazgo.

Consenso

De los funcionarios encuestados, solamente 126 respondieron a este factor; de los cuales 41 piensan que es muy poco lo que interactúan las personas y las áreas positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales; mientras que 34 piensan que esto se hace a veces y 36 opinan que casi siempre. Solamente 18 funcionarios piensan que esto se hace siempre.

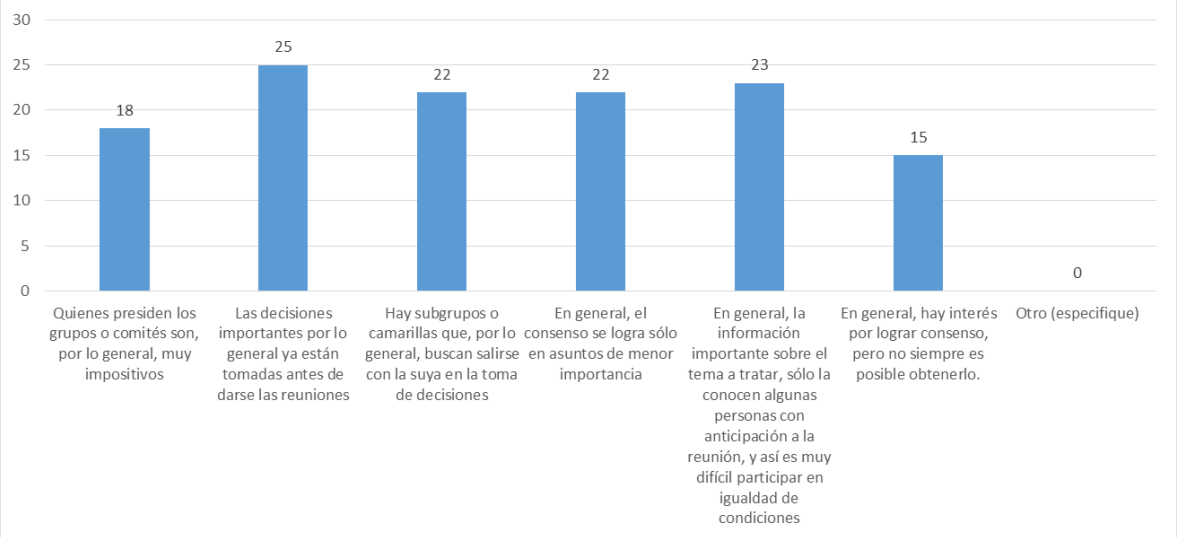
Gráfico 18. Interacción de las personas y las áreas, para que primen los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios aluden que las principales causas para que las personas y las áreas no interactúen positivamente y como un todo, se deben a que hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones (17,6%), el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia (17,6%); y la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones (18,4%), además consideran que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones (20%).

Gráfico 19. Causas que no permiten la interacción de las personas y las áreas, para que primen los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Como posibles soluciones los funcionarios creen que debe haber un trato equitativo para todas las áreas sin que existan jefes o divisiones con favoritismo; debe haber más consenso mediante mayor participación; además, tener en cuenta la labor realizada por cada funcionario y no la de las camarillas que sólo crean desinformación en la toma de decisiones; resaltar la importancia del consenso y la objetividad por medio de la participación de cada uno de los integrantes; crear espacios de integración y retroalimentación entre las áreas; generar consciencia en cada una de las áreas sobre la necesidad de apuntar hacia un mismo objetivo.

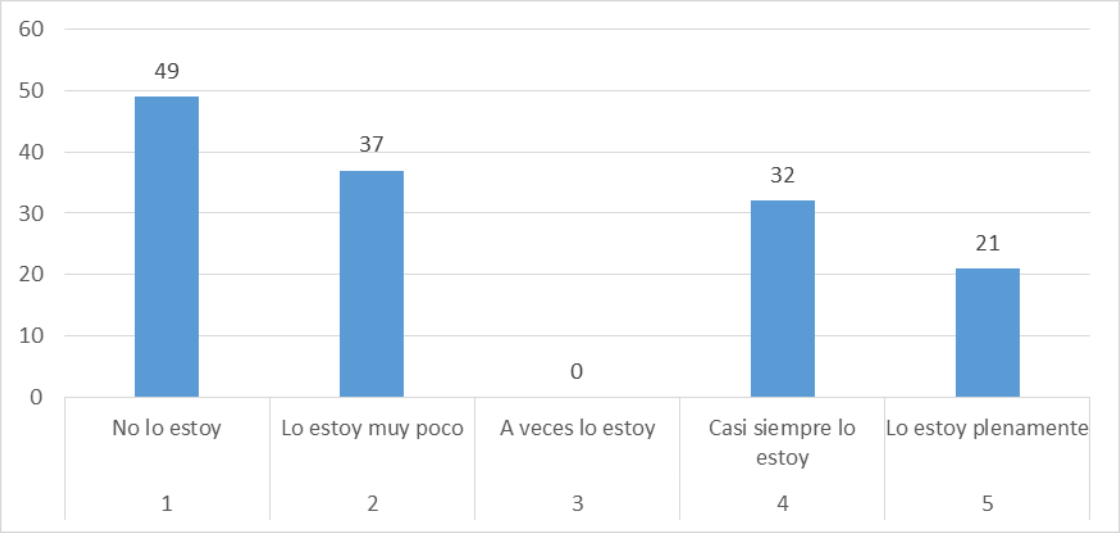
Trabajo gratificante

De los funcionarios encuestados, tan solo 139 dieron respuesta a este factor. 49 afirman que no están ubicados en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que les representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad; 37 de ellos piensan que están muy poco ubicados y 21, opinan que lo están plenamente (ver gráfico 20, página 70).

Las principales causas por las que los funcionarios de la DIAN no perciben un ***Trabajo gratificante*** están dadas principalmente porque la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización (32%) y porque aunque para muchos es agradable el campo en el que trabajan, piensan

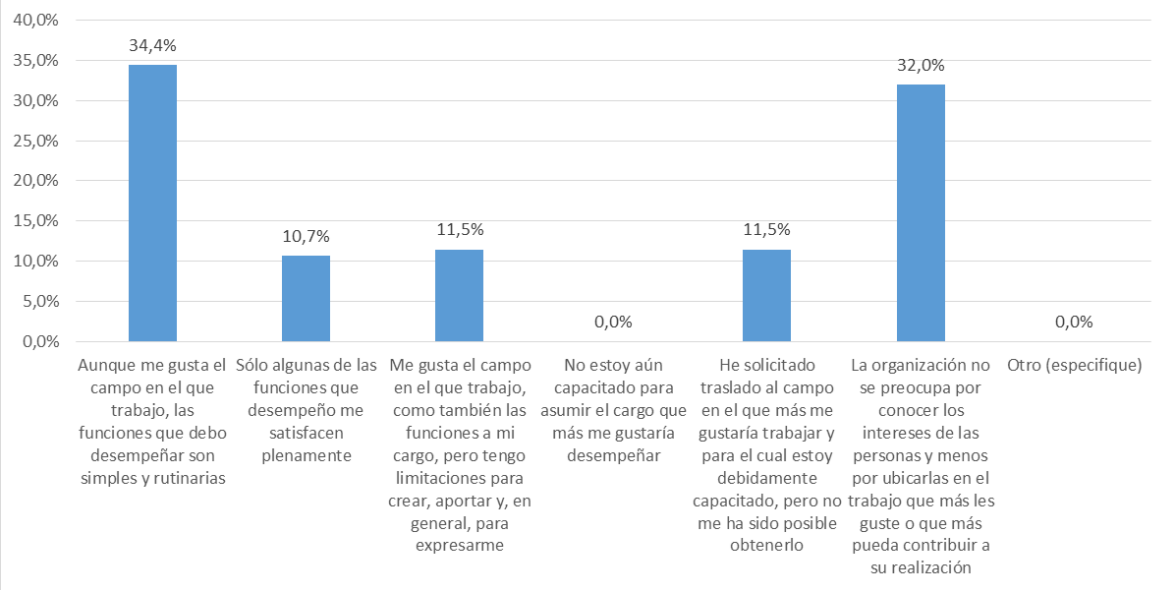
que las funciones que deben desempeñar son simples y rutinarias (34,4%). (Ver gráfico 21)

Gráfico 20. El funcionario cree estar ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Causas por las que el funcionario cree estar ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta



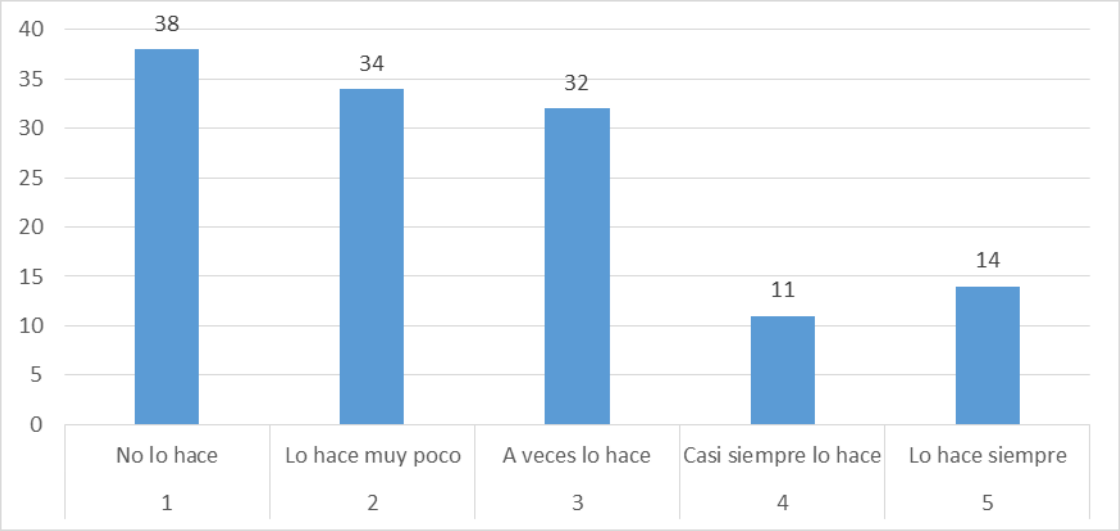
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las posibles soluciones dadas por los funcionarios se encuentran: verificar la experiencia, competencia, trayectoria, evaluaciones que tenga el trabajador y su capacidad, es decir, mirar al ser profesional, pero, también el humano; evitar los limitantes de un rol, pues estos no permiten tener en cuenta la experiencia y conocimiento; la entidad debe mejorar la disfuncionalidad de la planta, para poder ubicar bien a las personas, ya que aunque muchos funcionarios académica y mentalmente están capacitados, el hecho de tener cargos de facilitadores y analistas, entorpece su ubicación; finalmente, incentivar a los funcionarios a la integralidad organizacional.

Desarrollo personal

De los funcionarios encuestados, 38 de ellos piensan que la entidad no estimula la formación personal y profesional de las personas, en forma permanente; 34 piensan que lo hace muy poco y 32 que a veces lo hace.

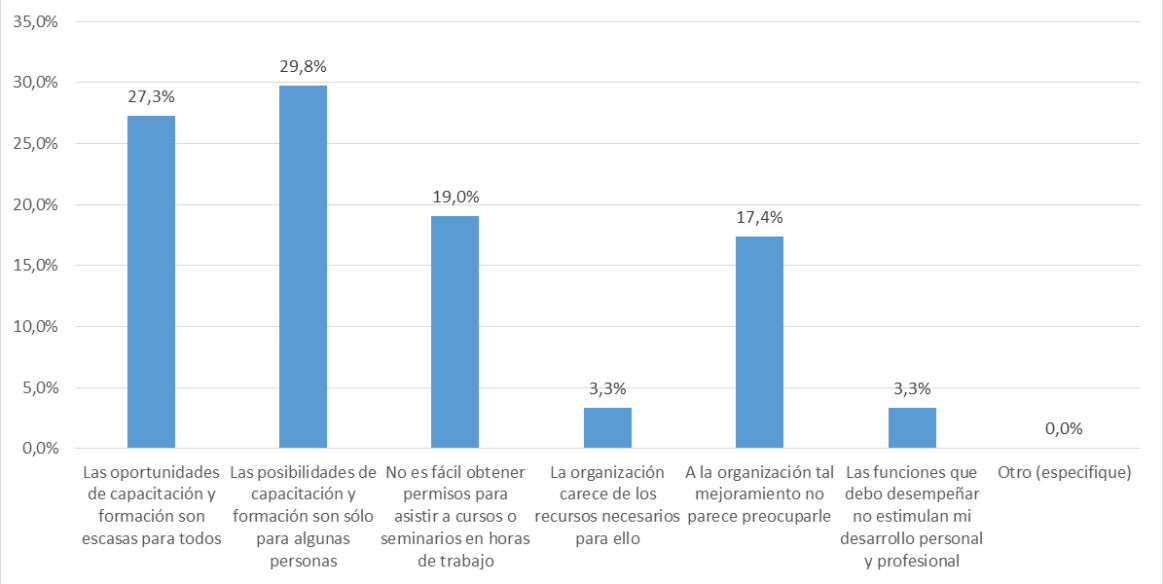
Gráfico 22. Estímulo por parte de la organización para la formación personal y profesional en los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Las causas de la baja calificación del factor obedecen principalmente a que las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas (29,8%) o en su defecto escasas para todos (27,3%), así como que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo (19%).

Gráfico 23. Causas de la falta de estímulo para la formación personal y profesional en los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Como posibles soluciones para mejorar este factor, se encuentran el asignar los cupos a los cursos y talleres analizando el perfil, ubicación e interés de los funcionarios; tener igualdad de condiciones para todos en lo relativo a las posibilidades de capacitación y formación y que éstas sean tenidas en cuenta para tener algún tipo de motivación institucionalmente establecido; valorar el conocimiento y experiencia de todas las personas que conforman la organización; extender los planes de capacitación a los empleados de planta temporal; hacer alianzas con universidades para desarrollar carrera aduanera y tributaria dentro de la entidad.

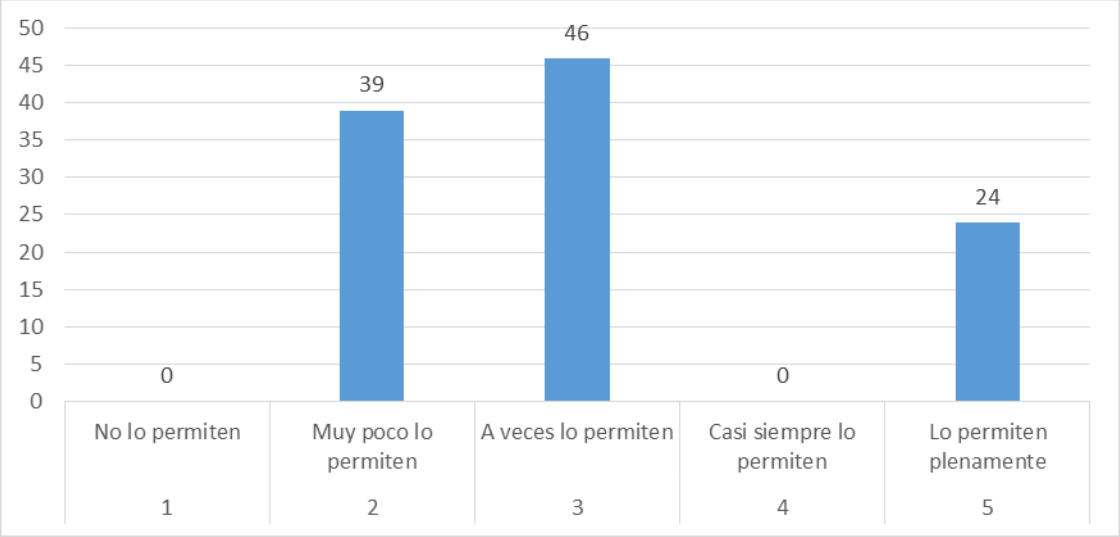
Elementos de trabajo

De los 109 funcionarios que respondieron la pregunta relacionada con este factor, 39 piensan que os elementos o ayudas que utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten muy poco trabajar con comodidad y lograr calidad. Por su parte 46 funcionarios piensan que a veces lo permiten y 24 consideran que estos elementos lo permiten plenamente (ver gráfico 24, página 73).

Por su parte, los funcionarios indican que la mala calificación de este factor se debe a que no hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos (19,7%); no hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos (18,9%); la distribución de elementos es inadecuada

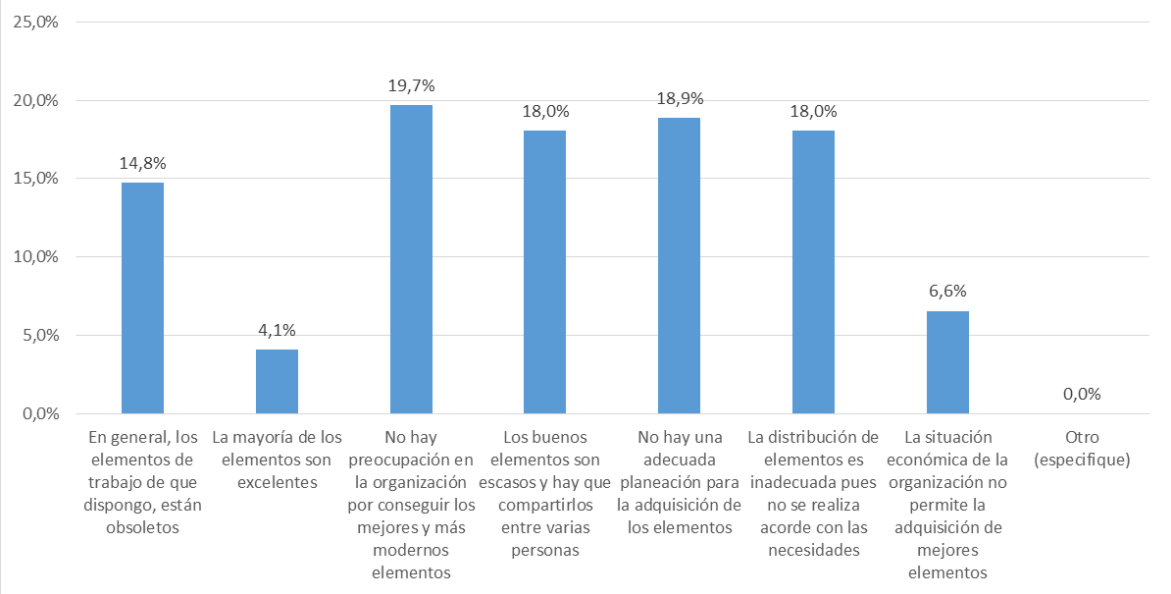
pues no se realiza acorde con las necesidades (18%); y los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas (18%).

Gráfico 24. Los elementos o ayudas permiten trabajar con comodidad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Causas por las que los elementos o ayudas no permiten trabajar con comodidad



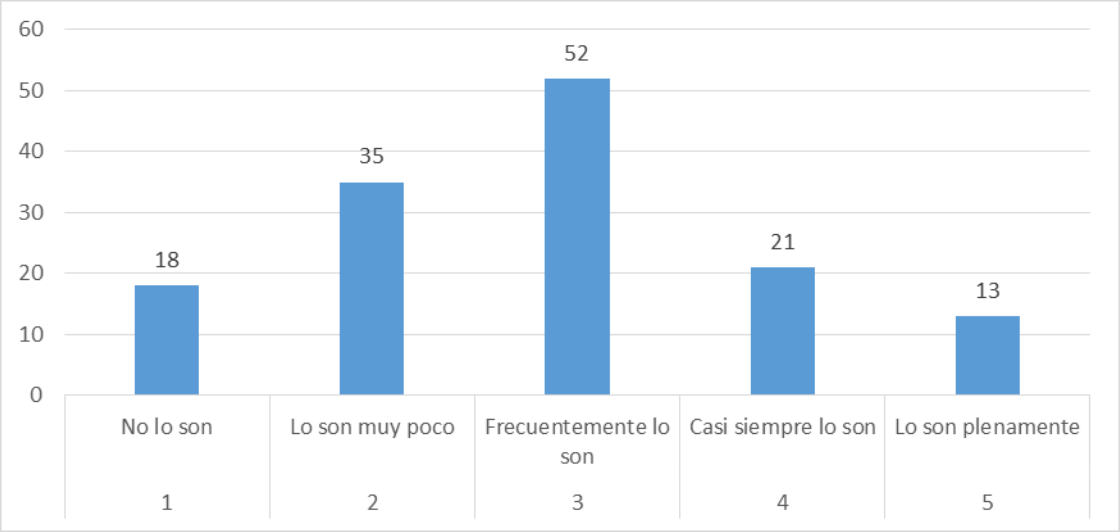
Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, los funcionarios encuestados aluden que se debe hacer un diagnóstico o estudio real de las necesidades de las personas, con el fin de tener una óptima planeación para la compra de herramientas tecnológicas para cada cargo; así como debe haber mayor presupuesto para la compra de implementos acorde con las necesidades de cada cargo.

Relaciones interpersonales

De los 139 funcionarios que contestaron a la pregunta de si las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores, 52 piensan que frecuentemente los son, 35 opinan que lo son muy poco y 21 que casi siempre lo son.

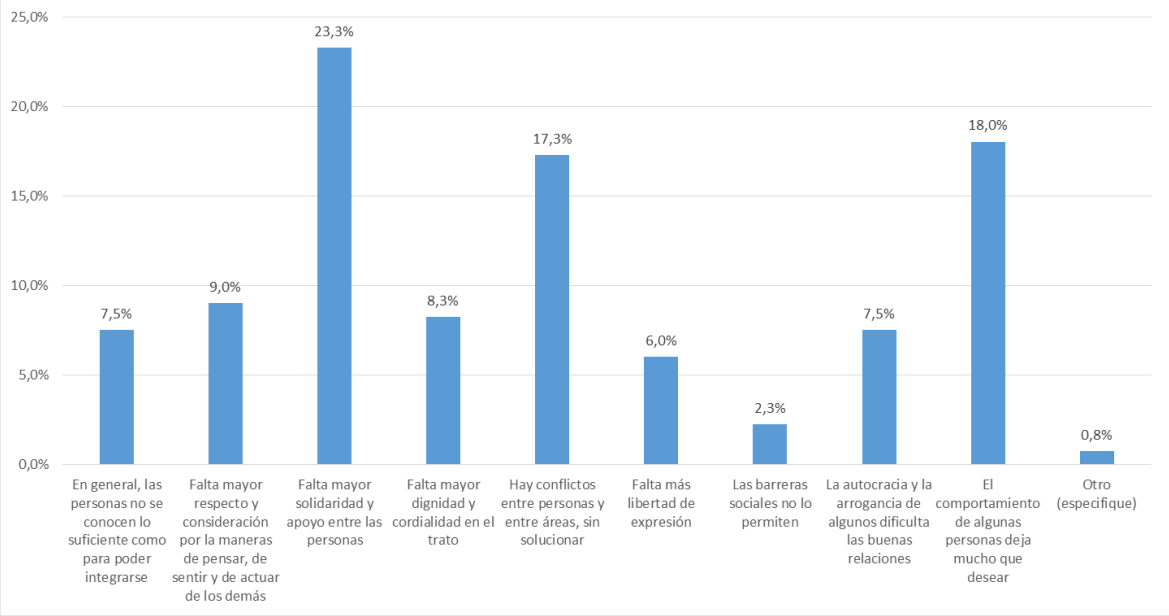
Gráfico 26. Relaciones interpersonales en la organización



Fuente: Elaboración propia

Entre las causas que se mencionan para una baja calificación del factor, se encuentra que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas (23,3%), el comportamiento de algunas personas es inadecuado (18%), hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar (17,3%) y falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás (9%). (Ver gráfico 27, página 75)

Gráfico 27. Causas de las malas relaciones interpersonales en la organización



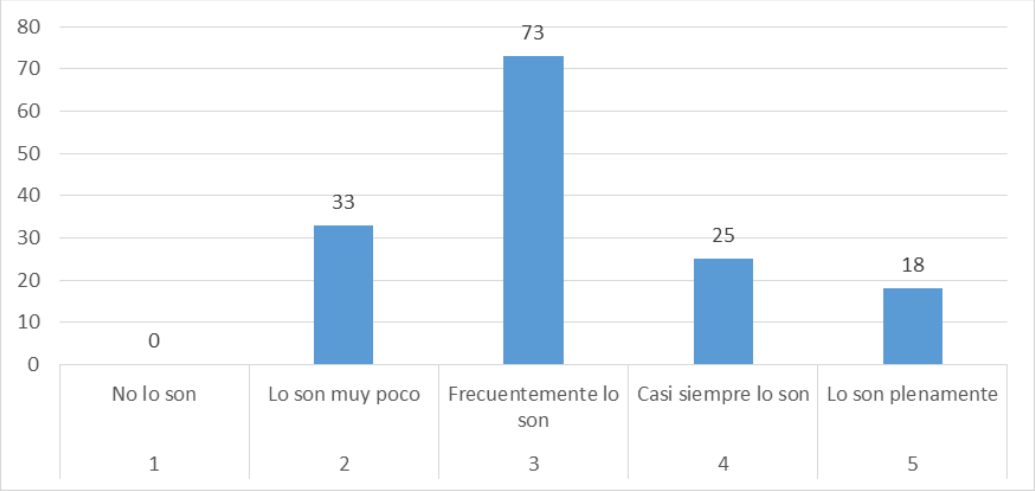
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las posibles soluciones se encuentran: concientizar a los trabajadores que la solidaridad y el apoyo mutuo son de gran importancia para el buen desarrollo de la entidad; fomentar y verificar desde la Alta Gerencia el respeto por sí mismo y por supuesto por los demás, tomando las medidas correctivas y ejemplarizantes para lograr el respeto, la solidaridad y el buen trato entre todos los que integran la entidad; implementar programas que hagan tomar conciencia a todos los funcionarios de la importancia de tener mejor trato y solidaridad con los demás; realizar jornadas de integración que permita conocerse entre los compañeros; promulgar acciones que ayuden a cultivar el respeto mutuo; mejorar las condiciones laborales, porque muchos de los conflictos se dan como consecuencia de personas que están inconformes por su ubicación o el rol que vienen desarrollando.

Buen servicio

De los 149 funcionarios que contestaron a esta pregunta, 73 piensan que frecuentemente los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, frecuentemente son trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que necesitan y oportunos; mientras que 33 de ellos piensan que no lo son y 25 opinan que casi siempre lo son.

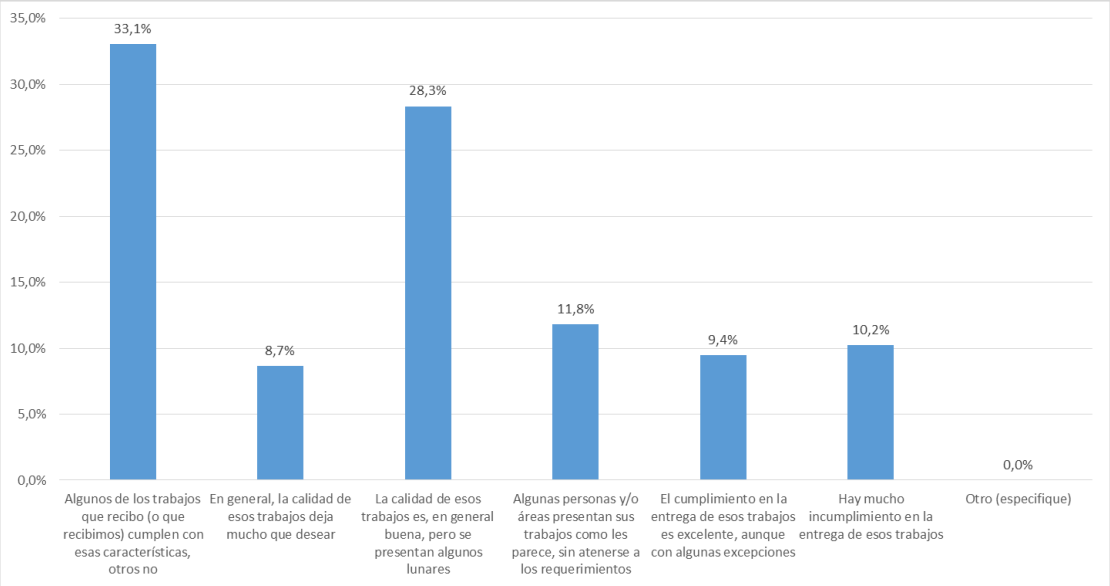
Gráfico 28. Los trabajos recibidos de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son trabajos de calidad



Fuente: Elaboración propia

La principal causa de la deficiencia en este factor corresponde principalmente a que los trabajos que reciben las áreas no son de calidad y acorde a los requerimientos de los manuales de procedimientos ni son entregados de manera oportuna, lo que retrasa el trabajo de los funcionarios (61,4%).

Gráfico 29. Causas por los que Los trabajos recibidos de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, no son de calidad



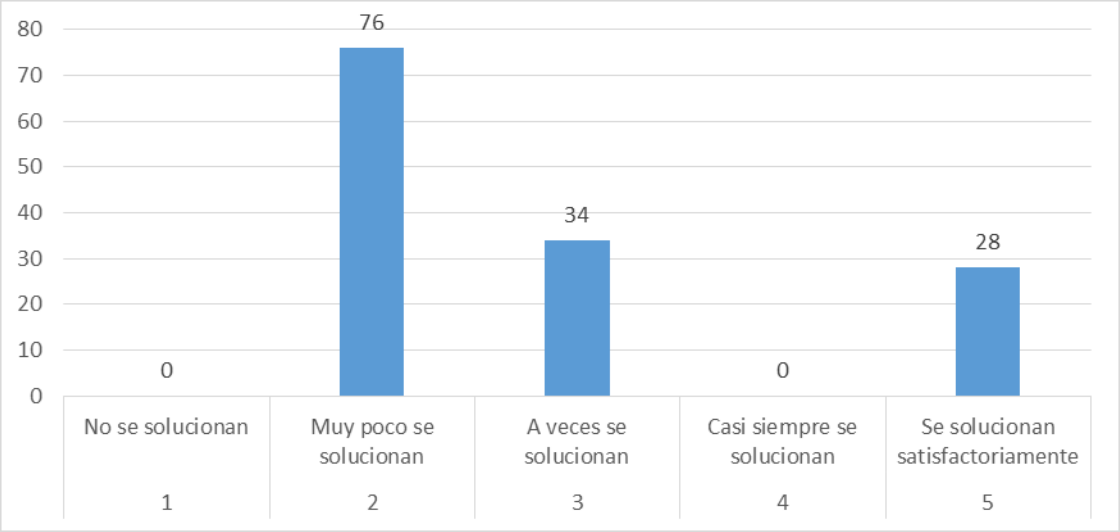
Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios indican dentro de las posibles soluciones el bombardear continuamente a los funcionarios con información sobre la importancia de trabajar con excelencia y en mejoramiento continuo todas las áreas; ingresar más personal a las aéreas operativas para que haya una mejor calidad en las tareas y trabajos; incentivar el trabajo en equipo.

Solución de conflictos

En este factor, se obtuvieron 138 respuestas. De los funcionarios encuestados, 76 consideran que muy poco se solucionan los conflictos que se presentan entre personas y grupos, 34 opinan que a veces se solucionan y 28 creen que se solucionan satisfactoriamente.

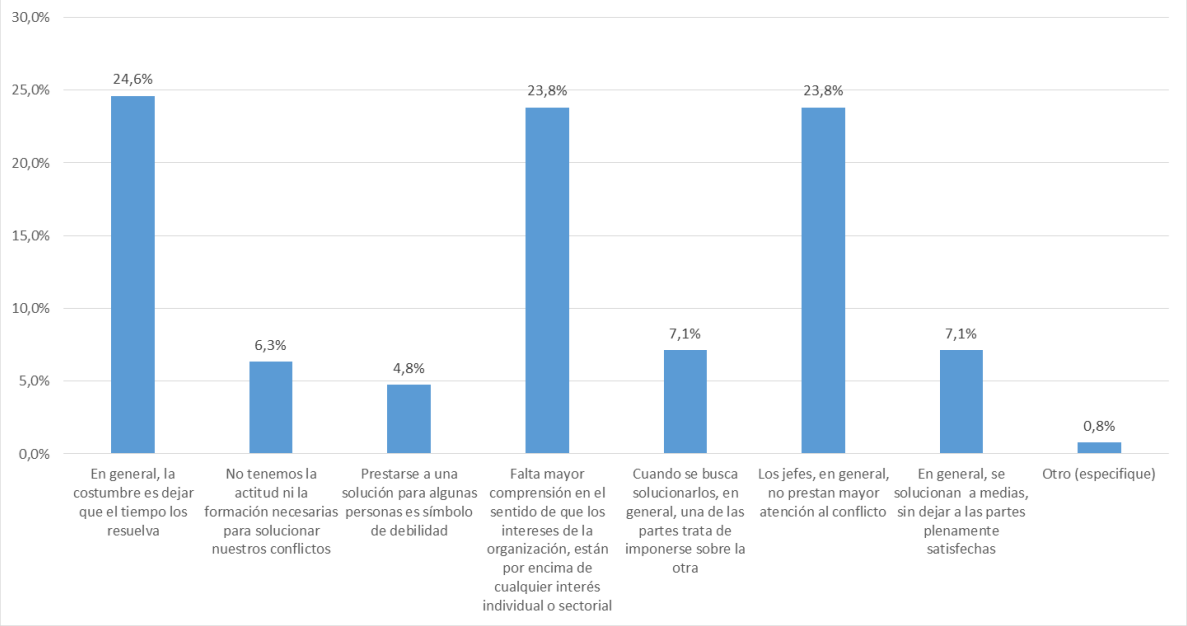
Gráfico 30. Solución de conflictos entre personas y grupos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la baja calificación del factor, ésta se debe a que los funcionarios consideran que cuando se presentan conflictos entre personas y grupos, éstos no se solucionan oportunamente, sino que se deja que el tiempo los resuelva (24,6%), además falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés; y los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto (23,8% respectivamente).

Gráfico 31. Causas de la falta de solución de conflictos entre personas y grupos



Fuente: Elaboración propia

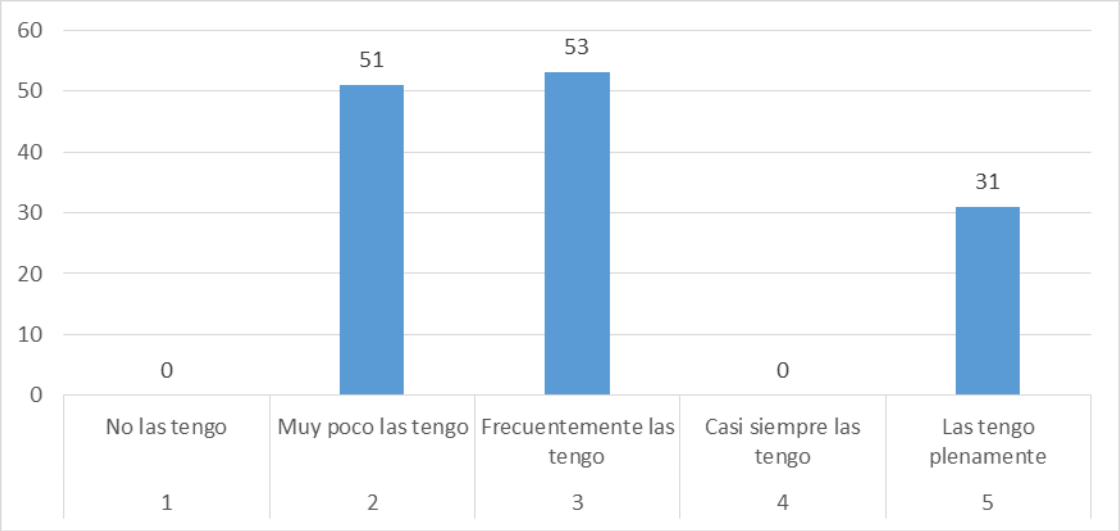
Dentro de las posibles soluciones, se encuentran el buscar mejoras continuas en las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo; implementar plan de conciliación.; dar más prioridad al bienestar de las personas y al ambiente laboral; crear espacios de convivencia y de solución de conflictos; respetando las particularidades.

Expresión informal positiva

De las 137 personas encuestadas, 51 piensan que en la organización tienen muy pocas posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal, mientras que 53 opinan que frecuentemente tienen esta posibilidad y 31 consideran que la tienen plenamente (ver gráfico 32, página 79)

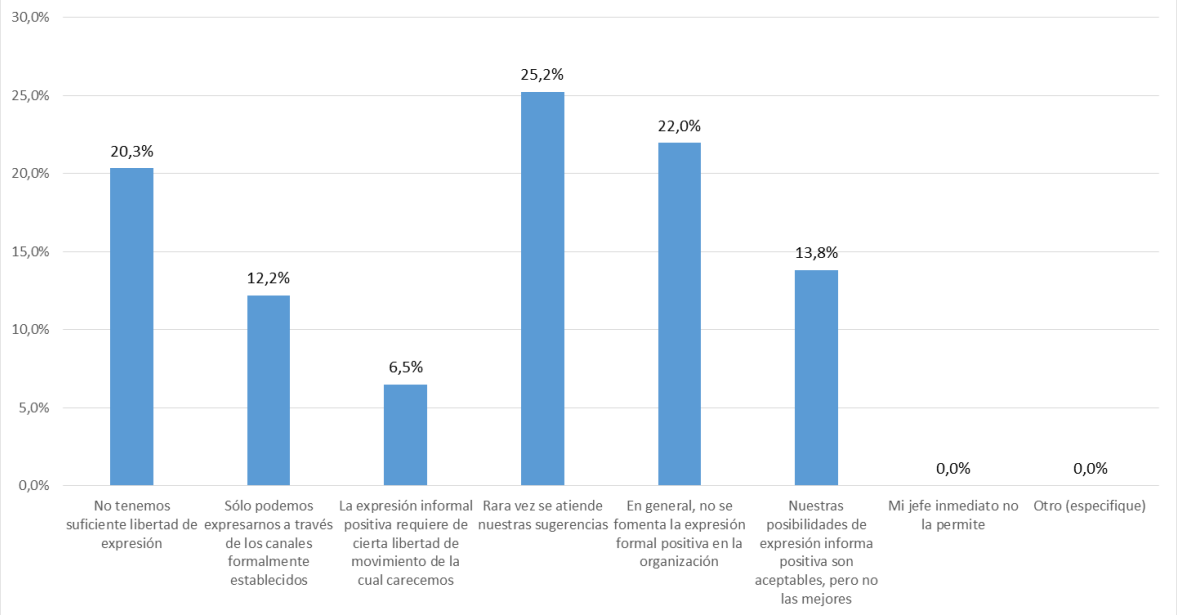
Por su parte, las causas de la baja calificación del factor obedecen a que rara vez se atienden las sugerencias de los funcionarios (25,2%); y no se fomenta la expresión formal positiva en la organización (22%); además que no hay suficiente libertad de expresión (20,3%); y las posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores (13,8%). (Ver gráfico 33, página 80)

Gráfico 32. Posibilidades de expresarse positivamente



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33. Causas de la falta de Posibilidades de expresarse positivamente



Fuente: Elaboración propia

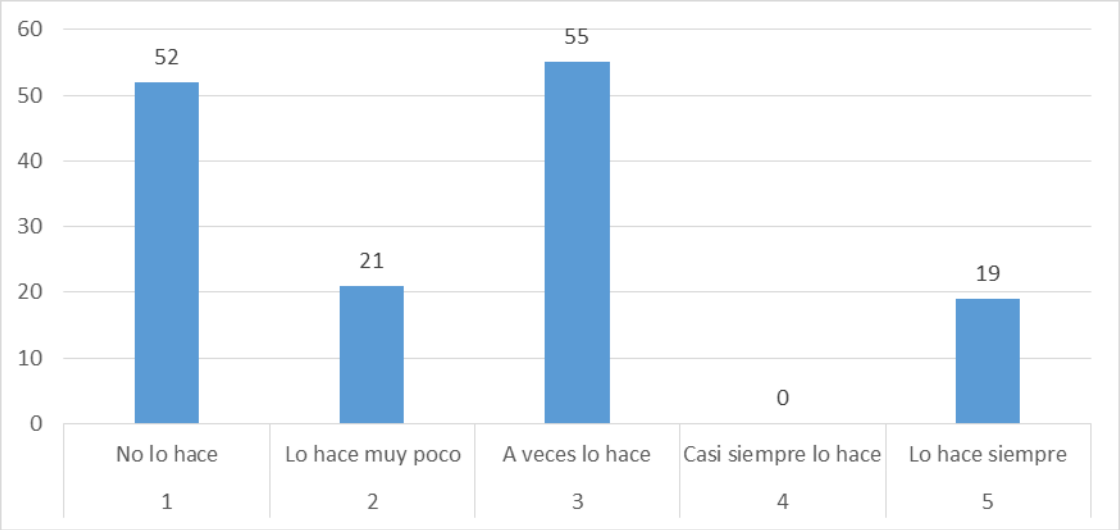
Dentro de las soluciones expresadas por los funcionarios están: fomentar una mayor integración interlaboral; propender espacios de dialogo; permitir la expresión a todos los funcionarios de una manera respetuosa, sin tanto protocolo; Implementar un sistema de sugerencias para su posterior análisis e

implementación en el proceso; encontrar un canal de comunicación eficiente donde el funcionario pueda expresarse sin sentir temor.

Estabilidad laboral

De los 147 funcionarios que dieron respuesta a este factor, 55 consideran que a veces la entidad brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad; mientras 52 creen que nunca lo hacen.

Gráfico 34. La organización brinda estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, como causas de la deficiencia de este factor, los funcionarios indican que los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad (40,2%) y que hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal (23,8%).

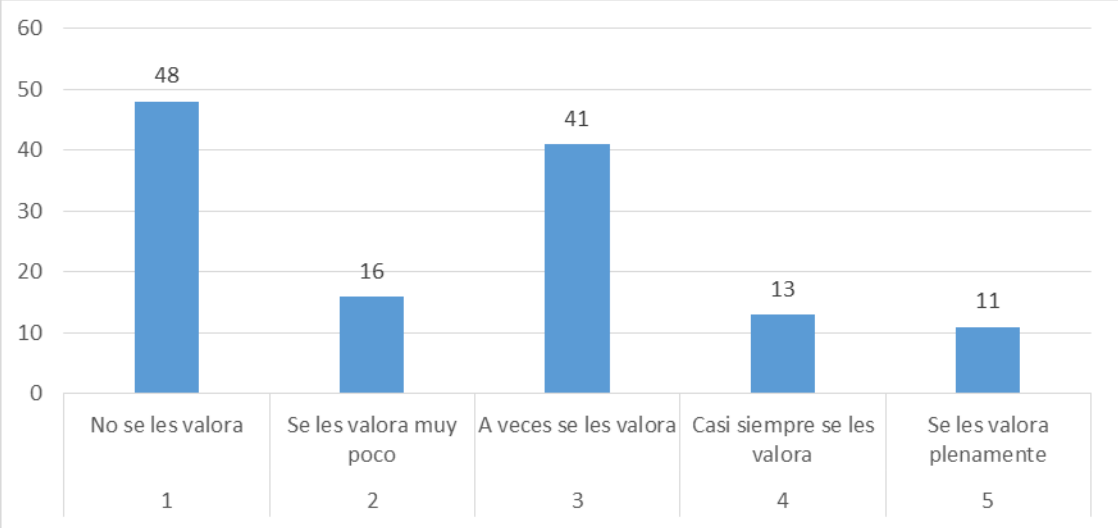
Como posibles soluciones los funcionarios pretenden que la entidad se acoja a sistemas de contratación más estables; que la Alta Gerencia verifique en sus gerencias locales cómo se está ejerciendo por parte de sus líderes las tareas encomendadas, no sólo en metas de lo técnico, sino la satisfacción de sus equipos de trabajo y que de no ser lo esperado se tomen medidas correctivas; establecer reformas a la norma actual y así vincular definitivamente más del 30% de los empleados; así como el establecimiento de una carrera administrativa

acorde con las necesidades de la organización y que permita el desarrollo personal y profesional de sus funcionarios.

Valoración

Para este factor se tuvo la participación de 129 funcionarios, de los cuales 48 piensan que no se les valora a las personas que se distinguen en la organización, mientras que 41 opinan que a veces se hace.

Gráfico 35. Se da valor a las personas que se distinguen en la organización

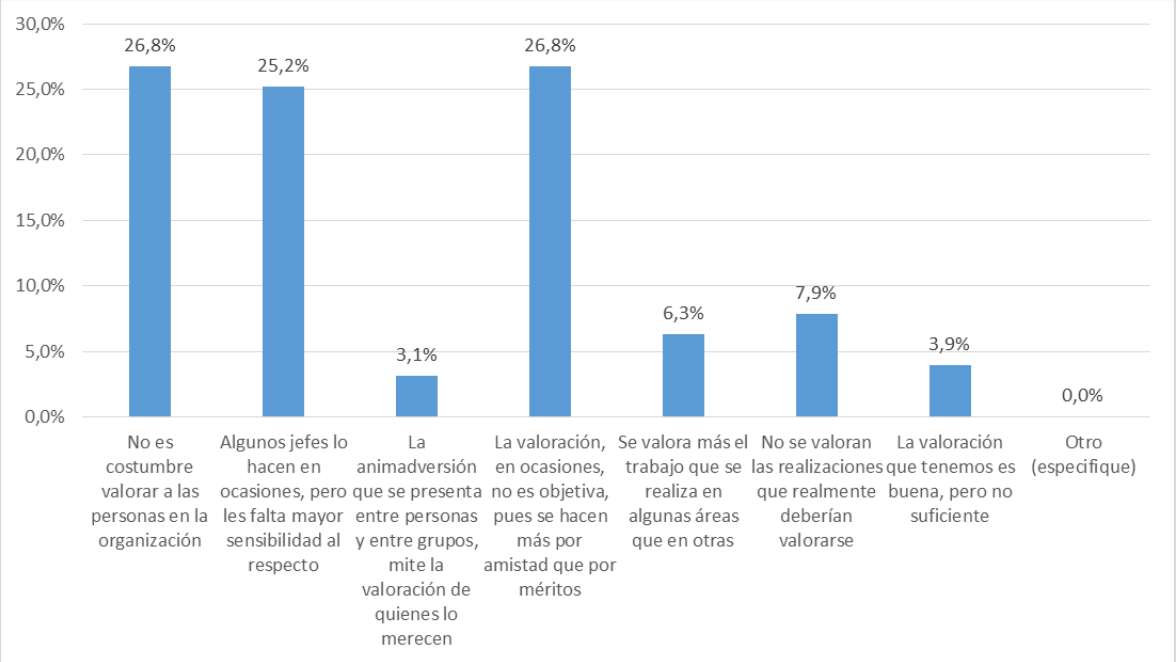


Fuente: Elaboración propia

Entre las principales causas por las cuales este factor presenta deficiencia, está el que los funcionarios creen que no se les distingue por su labor en la organización, puesto que creen que ésta en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos (26,8%); además, piensan que no es costumbre valorar a las personas en la organización (26,8%) y que aunque algunos jefes lo hacen en ocasiones, les falta mayor sensibilidad al respecto (25,2%). (Ver gráfico 36, página 82)

Como posibles soluciones presentadas por los funcionarios, se encuentran el dar estímulos de reconocimiento por sus logros; establecer estándares e incentivos para resaltar los méritos de las personas; hacer más flexibles los esquemas de evaluación; tener objetividad al momento de asignar tareas y premiarlas.

Gráfico 36. Causas por las que no se da valor a las personas que se distinguen en la organización



Fuente: Elaboración propia

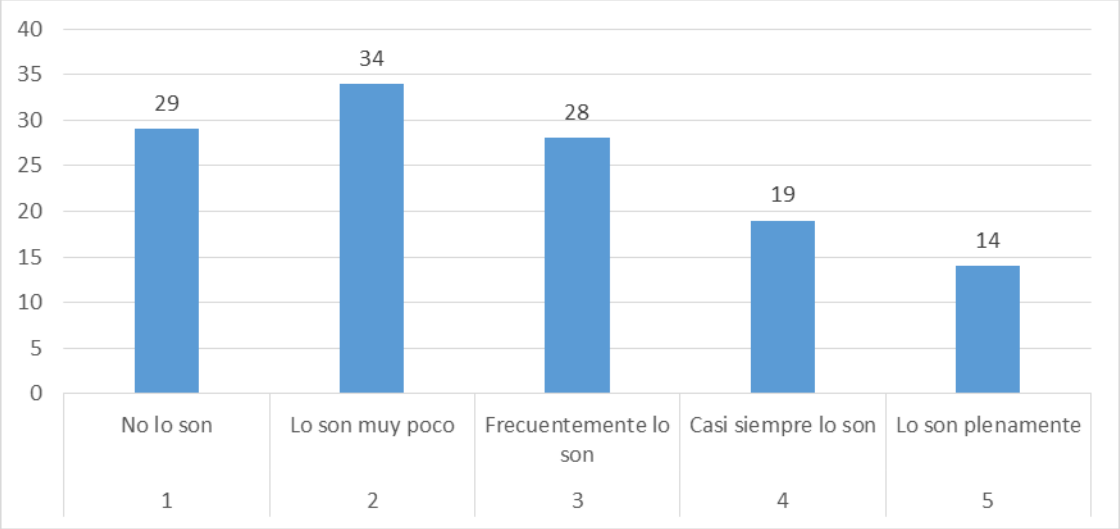
Evaluación de desempeño

De las 124 respuestas que se obtuvieron, 34 funcionarios piensan que los sistemas de evaluación del desempeño son poco adecuados; 29 creen que no son adecuados y 28 que en algunas ocasiones lo son. Solamente 14 opinan que estos sistemas son plenamente adecuados (ver gráfico 37, página 83)

Entre las principales causas de la deficiencia de este factor, se tiene la falta de objetividad en la evaluación (29%); así como que la evaluación no es imparcial (14,5%) y no se acostumbra evaluar el desempeño de las personas (13,7%). (Ver gráfico 38, página 84)

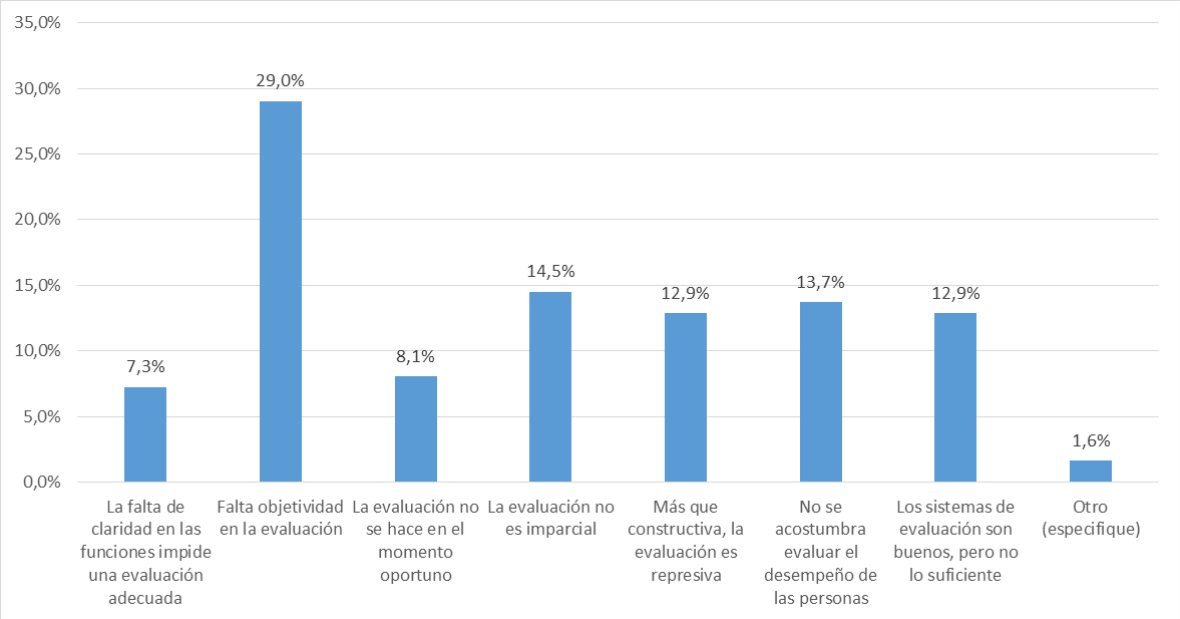
Las posibles soluciones dadas por los funcionarios para mejorar este factor son: dar más claridad en las funciones al momento de asignarlas, que permita una calificación más justa, pues, existen unas funciones transversales, que no son el resultado de la experiencia y manejo del empleado; crear programas para medir el impacto y evaluación de las funciones de los empleados; la evaluación debería indicar el verdadero desarrollo de las funciones, y no solo el cumplimiento de las metas de las áreas.

Gráfico 37. Sistemas de evaluación de desempeño adecuados para la organización



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38. Causas por las que los sistemas de evaluación de desempeño no son adecuados para la organización

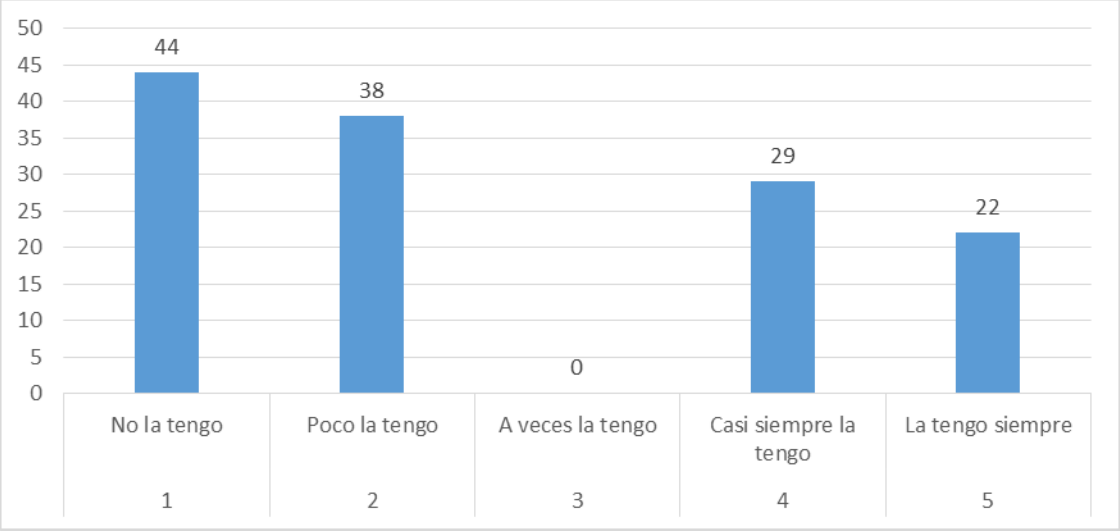


Fuente: Elaboración propia

Feedback

A este factor, 44 funcionarios respondieron que no tienen en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia; mientras que 38 piensan que la tienen en poca medida y 29 creen que casi siempre tienen esta posibilidad. Por su parte, 22 funcionarios opinan que la tienen siempre.

Gráfico 39. Posibilidad de dar y recibir feedback

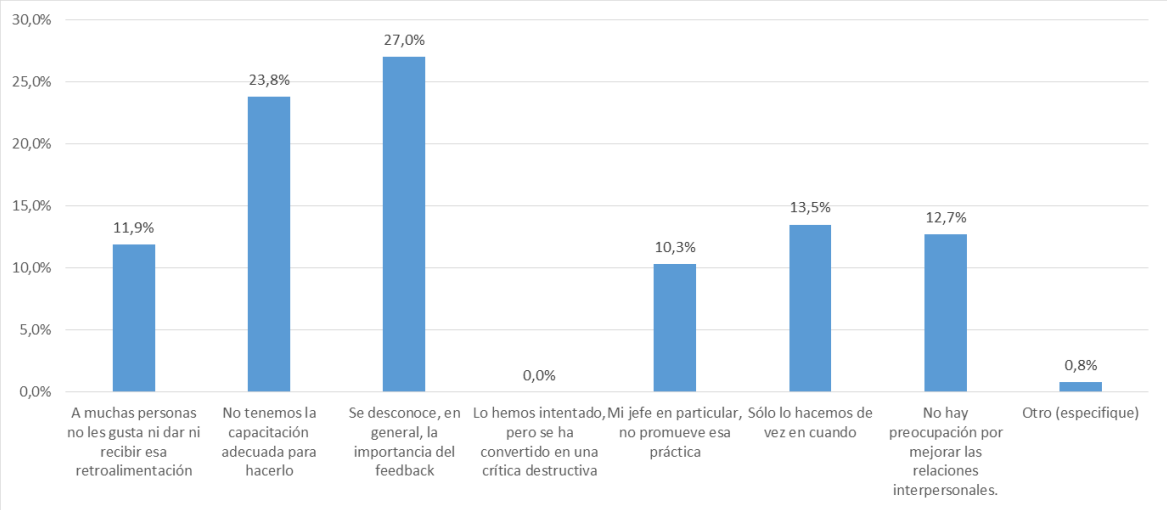


Fuente: Elaboración propia

En este factor se tienen como principales causas el desconocimiento de la importancia de realizar retroalimentación (27%) y el hecho de que no hay una capacitación adecuada para hacerlo (23,8%). (Ver gráfico 40, página 85)

Por su parte, dentro de las soluciones ofrecidas por los funcionarios se encuentran: realizar más a menudo la retroalimentación entre los compañeros para mejorar la calidad del trabajo; establecer compromisos y fechas parar realizar retroalimentación; crear la cultura del feedback; y capacitar a los jefes y en general a todos los funcionarios sobre la importancia del feedback; así como realizar reuniones periódicas en las diferentes Divisiones y/o Grupos, a fin de retroalimentar la información y mejorar el desempeño del grupo de trabajo.

Gráfico 40. Causas por la que no se da y recibe feedback

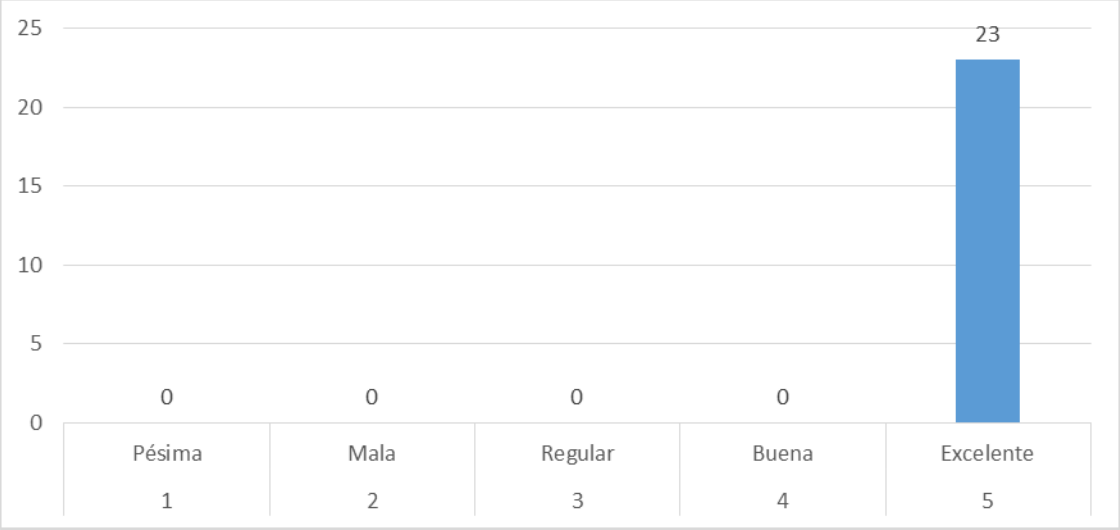


Fuente: Elaboración propia

Imagen de la organización

Este factor solamente fue calificado por 23 funcionarios, quienes perciben como excelente la imagen de la organización.

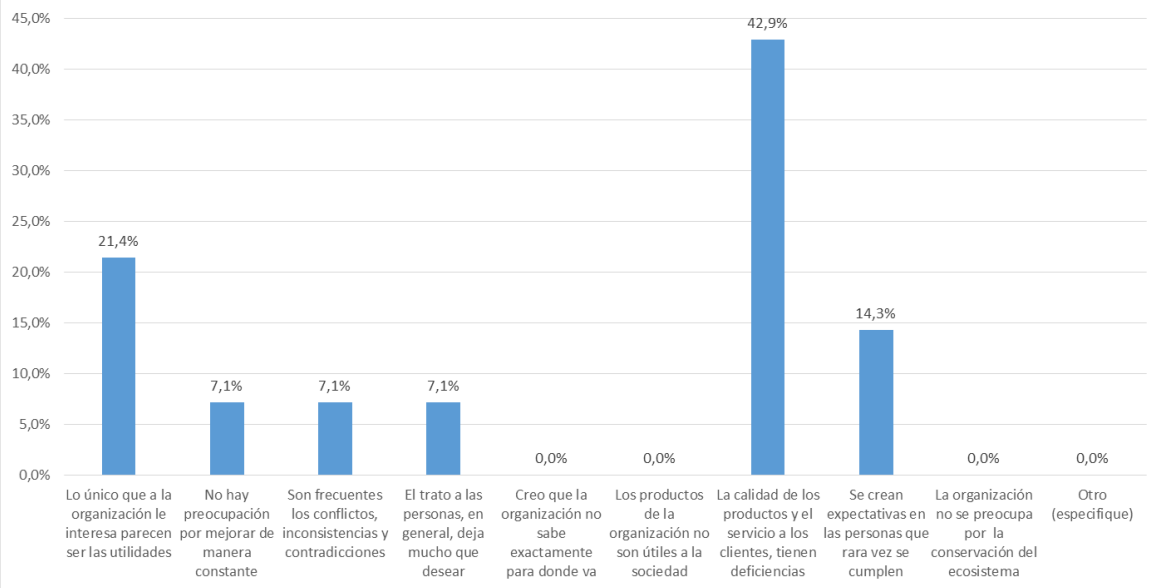
Gráfico 41. Percepción de la imagen de la organización



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en cuanto a las causas de una mala imagen de la organización, se encuentra en la deficiencia en el servicio a los clientes (42,9%), seguido del interés de la organización solamente por las utilidades (21,4%); las falsas expectativas creadas en las personas (14,3%).

Gráfico 42. Causas de la mala percepción de la imagen de la organización



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las posibles soluciones dadas por los funcionarios, se encuentran el rendir cuentas a la ciudadanía acerca del destino de los recaudos de la entidad; realizar una reingeniería propuesta desde la Alta Gerencia, donde el ser humano sea verdaderamente importante, que haya preocupación por sus necesidades y sean escuchadas y tenidas en cuenta sus experiencias; no privatizar los procedimientos; preocuparse por el cliente, prestando un buen servicio y dando credibilidad; generar planes de solución efectiva para el cliente interno y externo.

3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, parte de la medición realizada en cada área y según los resultados encontrados a partir de la aplicación del instrumento de evaluación de clima organizacional del profesor Hernán Álvarez.

Estos resultados evidencian la necesidad del fortalecimiento del área de Gestión organizacional, con el fin de brindar mejores condiciones y un buen ambiente laboral, puesto que éste es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador.

A partir de lo encontrado en la medición, se propone establecer estrategias que busquen coordinar y liderar el recurso humano de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, de manera que se potencien las capacidades y competencias de todos los funcionarios, además de sus procesos y servicios como entidad pública.

Se puede observar que el clima laboral en esta seccional se puede mejorar a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificando los canales de comunicación y estimulando el desarrollo personal mediante la formación específica, como es el caso de las “reuniones eficaces” dirigidas a los directivos y la de “escucha activa” a los funcionarios. Igualmente, teniendo en cuenta otros factores determinantes como liderazgo efectivo, comunicación asertiva, motivación laboral, entre otros, que permitan incrementar el sentido de pertenencia en los todos los funcionarios de la entidad.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyan la formación de equipos de trabajo; fomentar la apertura y la confianza; saber escuchar, dar y recibir retroalimentación; resolución de conflictos; el empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

Es claro que el plan de mejoramiento presentado se realiza sobre las variables críticas, puesto que las que tienen una ponderación favorable, se están desarrollando de una manera adecuada y propician un buen ambiente laboral.

Con esta propuesta se espera aportar a las iniciativas de mejoramiento continuo de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, en busca de crear mejores condiciones y de lograr cumplir la misión, visión, políticas y objetivos institucionales, así como los individuales de cada uno de los funcionarios que hacen parte de la institución.

Cuadro 5. Estrategias del Plan de mejoramiento

VARIABLE	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	Revisar conjuntamente con los funcionarios, los valores corporativos actuales para determinar si éstos permiten identificar realmente la razón de ser de la entidad.	Alinear comportamientos individuales con objetivos organizacionales de manera eficiente.	Seleccionar grupos de funcionarios que trabajen y participen activamente en la revisión, mejoramiento o construcción de los objetivos organizacionales actuales.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	3 meses	Sala de reuniones, Uso de tiempo laboral, Información Corporativa
	Elaborar una competencia en la que se pueda evaluar el conocimiento que tienen los funcionarios acerca de los valores corporativos, misión, visión e historia de la entidad.	Crear sentido de pertenencia en los funcionarios, compartiendo y asumiendo los valores corporativos para llegar a traducirlos en comportamientos individuales.	Elaborar un concurso interactivo por fases, a través de la intranet donde se hagan evaluaciones periódicas acerca de la información corporativa a cada funcionario, otorgando un premio a los ganadores, de forma que se fomente el conocimiento.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Tecnología de Información y telecomunicaciones	6 meses	Intranet, Elaboración de formulario interactivo, Cuadernillos de información, Premios
PARTICIPACIÓN	Crear maneras de participación de todos los funcionarios de la institución, en la que puedan expresar sus puntos de vista.	Crear canales de comunicación entre los directores de área y los funcionarios, por medio de reuniones mensuales para dar prioridad a la participación de todos (clientes internos), así mismo, consolidar la información por medio de protocolos para dar un informe final que sea socializado.	Nombramiento de grupos de apoyo conformados por dos o tres directivos, donde se rotarán semestralmente para dar la información de resultados obtenidos y esperados.	Subdirección de Gestión de Personal	Semestral	Carteleras, Boletines informativos
			Hacer uso de las carteleras informativas, en la que las direcciones comuniquen a los funcionarios el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad y reconozcan la labor de los empleados más productivos.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los funcionarios.	Influir en la motivación de los funcionarios a través del reconocimiento a su labor.	Implementar la práctica de actividades para reconocer el trabajo de la gente como: * Elogio * Juicio respecto del rendimiento * Ascensos * Empoderamiento * Felicitaciones * Empleado del mes	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual / Semestral	Premios, Organigrama
VALORACIÓN						
RELACIÓN SIMBIÓTICA	Capacitación a directivos.	Establecer programas de integración entre directivos y funcionarios.	Fomentar la capacitación en los directivos para lograr integración con los funcionarios.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	Semestral	Sala de reuniones, Capacitadores
LIDERAZGO	Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos y jefes de área un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los funcionarios.	Contar con líderes exitosos que permitan el desarrollo de los funcionarios a nivel profesional y laboral.	Hacer reuniones quincenales o mensuales de coaching para los directivos o jefes de área.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	Sala de reuniones, Tiempo extraloboral, Asesoría Programas de Coaching
CONSENSO	Capacitar a los jefes y directores en estrategias que permitan implementar actividades que fomenten la conformación de equipos de trabajo.	Incitar la conformación de equipos de trabajo productivos.	Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	Trimestral	Sala de reuniones, Circulares informativas, Capacitaciones
		Favorecer la comunicación interna.	Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados.			
			Integrar al personal temporal a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa.			
TRABAJO GRATIFICANTE	Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la entidad, con el fin de mantenerlos informados acerca del tiempo y consecuencias que tendrán, con el fin de evitar un deterioro en las relaciones y en la productividad.	Lograr que los cambios generados sean reconocidos y contribuyan de manera positiva al bienestar y realización de todo el personal.	Tener apoyo de las líneas superiores de liderazgo sobre los temas de comunicación a los funcionarios.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	Circulares informativas
			Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras que tendrán los cambios estructurales en cada cargo.			
		Mejorar el nivel de productividad de todas las áreas.	Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir acompañados de un premio, como: tiempo libre, bonificaciones, bonos de compra, capacitación, entre otros, a fin de motivar a todos los funcionarios de la entidad.	Subdirección de Gestión de Personal	Semestral	Premios, Organigrama
ELEMENTOS DE TRABAJO	Actualizar las herramientas tecnológicas y elementos esenciales de trabajo para los funcionarios.	Adquisición de aparatos tecnológicos que permitan un mejor desempeño de las funciones.	Planear la adquisión de herramientas tecnológicas e implementos de oficina de acuerdo a las necesidades de cada cargo.	Subdirección de Gestión de Recursos Físicos, Subdirección de Gestión de Recursos Financieros, Subdirección de Gestión de Tecnología de Información y Telecomunicaciones	Semestral	Manuales de funciones, Computadores, Implementos de oficina, Aparatos tecnológicos

Cuadro 5. (Continuación)

VARIABLE	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
DESARROLLO PERSONAL	Definir de acuerdo a la estructura de la empresa un proceso continuo por el cual los funcionarios establezcan sus metas de carrera e identifiquen los medios para alcanzarlas.	Lograr que los funcionarios perciban una estructura formal para hacer plan carrera, encaminar su actuar intelectual al cumplimiento de objetivos organizacionales y hacer coincidir su proyecto de vida con el crecimientode la institución.	Hacer evaluaciones y desarrollar facilitadores internos para fomentar el crecimiento en el tiempo.	Subdirección de Gestión de Personal	Semestral	Formularios, Salas de capacitación, Organigrama, circulares informativas, Convocatorias internas.
			Hacer pruebas psicológicas que orienten los intereses y competencias de los funcionarios hacia una mejor oportunidad laboral dentro de la institución.	Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales		
			Hacer planes de capacitación que ayuden a desarrollar las competencias de los funcionarios.	Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales		
			Hacer proyecciones de ascensos con la retroalimentación de los jefes de área.	Subdirección de Gestión de Personal		
		Lograr que la entidad sea atractiva para todos los individuos y generar que visualicen en ella la oportunidad de crecimiento.	Entregar los Manuales de Funciones para que todos los funcionarios estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	Semestral	Manuales de funciones, Organigrama, Sala de reuniones, Sesiones de coaching.
			Elaborar un mapa de carrera que considere las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no avala los ascensos.			
			Hacer sesiones de coaching a los funcionarios para canalizar e identificar los tipos de objetivos y la posición que más les favorezca dentro de la institución para ayudarles a ser más productivos.		Trimestral	
RELACIONES INTERPERSONALES	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los empleados de la entidad.	Diseñar programas de actividades recreativas y deportivas para los funcionarios.	Realizar un estudio de costos por parte de la Dirección de Gestión de Personal para establecer si es viable generar actividades de recreación para los funcionarios.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Recursos Financieros	3 meses	Zona de reuniones y recreación, Caja de compensación, Ayudas didácticas, Permiso ARP para salidas extra-laborales
			Consolidar junto a los funcionarios la o las actividades a realizar para cada año (amor y amistad, halloween y fin de año, etc.).	Subdirección de Gestión de Personal	Anual	
			Enfatizar la recreación para los hombres con actividades deportivas (fútbol, voleibol, baloncesto) y para las mujeres actividades de danza, aérobicos o manualidades.		Trimestral	
	Facilitar charlas de “reuniones eficaces” dirigidas a los directivos y de “escucha activa” a los empleados, con el fin que los jefes de área interactuen con sus equipos en forma dinámica, amplia, con sentido del humor, que permita romper barreras actuales de comunicación o prevención que dificulte el libre desenvolvimiento de los funcionarios.	Lograr mantener un feedback positivo dentro de los equipos de trabajo para el logro y la satisfacción de los objetivos propuestos.	Diseñar un formato de seguimiento donde de acuerdo a las actividades del cargo se hagan acuerdos de cumplimiento y a través de la intranet cada jefe pueda hacer seguimiento de estas tareas y determinar su logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y constante comunicación.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	Intranet, Formulario Evaluación y Seguimiento a las tareas
BUEN SERVICIO	Establecer seguimiento de la gestión administrativa de los directivos y de cada funcionario.	Solucionar los principales problemas de gestión administrativa y social por parte de los jefes de área y de los funcionarios	Establecer parámetros de gestión administrativa para los jefes de área.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión Normativa y Doctrina	3 meses	Seguimiento de tareas, Manuales de procedimientos
			Realizar seguimiento a los procesos por parte de la Subdirección de Gestión Normativa y Doctrina.		Mensual	
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Vigilar periódicamente las relaciones entre el personal, por medio de reuniones en las que se puedan revisar las situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos, y evaluar la resolución de los mismos.	Mejorar la percepción de los funcionarios hacia sus directivos para tener respuestas positivas ante la falta de integración.	Elaborar reportes por áreas de trabajo donde la Dirección general pueda estar informado y visualice el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de tareas que se consideran pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos y sus competencias.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	Formulario seguimiento de tareas, Sala de reuniones
EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	Establecer un proceso fluido de comunicación que elimine toda barrera de información que imposibilite el cumplimiento de los lineamientos y estrategias trazadas por la entidad.	Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de manera clara, rápida y precisa.	Usar la intranet como medio de información para incentivar y activar canales de comunicación.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	Intranet, Carteleras, Boletines informativos
ESTABILIDAD LABORAL	Estimular al personal reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo, evitando el favoritismo, las envidias y discordias entre los mismos.	Contar con equipos de trabajo con compromiso y efectividad.	Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo, de esta forma reconocerlas e incentivarlas.	Subdirección de Gestión de Personal	Mensual	Formulario seguimiento de tareas

Cuadro 5. (Continuación)

VARIABLE	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Diseñar un modelo de evaluación de desempeño de 360° que sea formalizado y adoptado por toda la entidad, donde todos los funcionarios sean evaluados por su jefe inmediato, compañeros y subordinados, para determinar sus competencias y ayudar a establecer los planes de carrera.	Aplicar la evaluación de desempeño para determinar la gestión laboral de los funcionarios.	Revisión de los resultados, ponderados según los puestos de trabajo, para encaminar a cada funcionario en el plan carrera de acuerdo a sus competencias.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	Semestral	Formato Evaluación de desempeño, Sala de reuniones, Organigrama, Manual de funciones
FEEDBACK		Realizar retroalimentación con los empleados sobre los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.	Verificar los puntos fuertes (áreas en que debe mejorar, progresos logrados en cuanto a objetivos anteriores).	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales		
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	Fomentar ejercicios que permitan generar sinergía entre los funcionarios y el desarrollo de sus labores, con el fin de llevarlos a un punto en donde integren fácilmente todas sus actividades y aprovechen de manera positiva los resultados obtenidos.	Generar en los funcionarios conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades.	Medir o evaluar la voluntad tanto de funcionarios como de directivos, teniendo como indicador el trabajo en equipo y la relación efectiva en el desarrollo de las labores.	Subdirección de Gestión de Personal, Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	Trimestral	Equipos sectorizados, sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia

4 CONCLUSIONES

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, se puede observar que la calificación general de clima laboral, da un promedio de 4,97; lo que deja ver un estado Crítico dentro de la institución, debido principalmente a la desmotivación en los funcionarios hacia su labor diaria, así como otros factores relacionados con la falta de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. No obstante, algunas variables fueron evaluadas satisfactoriamente, tales como Instalaciones, Agilidad, Salario, Inducción y Selección de personal. Lo anterior, deja ver que a pesar de las dificultades, los funcionarios precisan que las instalaciones de la entidad son buenas y que las normas y procedimientos actuales les permiten trabajar con agilidad, aunque en este aspecto hay variables que inciden notoriamente y que de mejorarse podría haber un buen clima laboral.

Es claro que el clima laboral depende de diversas variables, sin embargo, en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura se puede notar que las que se deben gestionar de manera general y con las que se lograría mayor aproximación a un clima plenamente gratificante son: la comunicación, ésta es de forma sesgada, es decir, no se informa suficientemente a los funcionarios de los cambios que tienen lugar en la entidad y de la situación de la misma, lo que conlleva a un declinar en el compromiso de los empleados frente a los objetivos organizacionales. El reconocimiento del trabajo, es otra de las variables de mayor trascendencia, puesto que se nota una desmotivación en los funcionarios debido a la falta de reconocimiento a su labor, lo que ha logrado afectar la productividad dentro de la institución. Finalmente, el estilo de liderazgo ha afectado en forma insistente la labor de los funcionarios, debido al autoritarismo de los directivos, lo que les restringe la libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, así como el poder expresar sus ideas libremente, lo que se ha traducido en una falta de compromiso de los funcionarios hacia su labor y la institución.

Finalmente, se propuso un plan de mejoramiento del clima laboral enfocado en generar estrategias y actividades en las que se aborden los factores de menor calificación, con el propósito de optimizar las condiciones y por supuesto la percepción que tienen los funcionarios en torno a su ambiente de trabajo. Así se destaca que la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura ha dado el primer paso para introducirse en un largo proceso de mejora que le permita incrementar sus resultados a través del bienestar y satisfacción de su personal. Lo anterior, requiere de un constante compromiso de los directivos de la institución, así como de los funcionarios en general, con los objetivos organizacionales.

5 RECOMENDACIONES

Desarrollar las estrategias y actividades del plan de mejoramiento, con el fin de mejorar el clima laboral de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de la ciudad de Buenaventura, que redundará en el incremento de la productividad a través de la continua motivación de los funcionarios hacia sus labores y el compromiso de los mismos hacia los objetivos organizacionales.

Generar participación entre los funcionarios, abriendo espacios de comunicación para que las ideas fluyan y puedan ser canalizadas y materializadas a favor de la entidad. Con el aprovechamiento de estos espacios se logrará, además, mantener informado al personal en cuanto a las acciones y decisiones que se tomen o lleven a cabo, de esta manera se puede mejorar la comunicación y los funcionarios se sentirán parte de la reingeniería de cada proceso y de cada área.

Se recomienda realizar talleres orientados a fomentar el sentido de pertenencia hacia la entidad, de forma tal que se aumente el nivel de compromiso frente a las actividades realizadas al interior de la misma, que promuevan el trabajo en equipo, un servicio de calidad y un relacionamiento interpersonal eficaz.

Asimismo, es importante hacer sentir a los funcionarios comprometidos con la entidad, desde la alta gerencia hasta los cargos operativos, a través de retribuciones adicionales al salario, no necesariamente económicas sino de bienestar, tales como la creación de espacios para la recreación e integración de los funcionarios y sus familias; talleres psicológicos, de liderazgo, de coaching; becas estudiantiles e incentivos para el ahorro, entre otros.

Finalmente, se considera determinante el compromiso de todos los funcionarios, incluyendo directivos, puesto que solo a través de un trabajo permanente desarrollado en el día a día, es posible generar cambios que resulten coherentes con los cambios organizacionales. La capacitación y la comunicación son herramientas importantes que pueden lograr efectos positivos dentro de la labor diaria; por esta razón es necesario realizar seguimiento e impulsar acciones permanentes y oportunas orientadas hacia estas variables.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, G. (1992a). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, *11*(1-2), 51-79.

Álvarez, G. (1992b). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, *11*(1-2), 225-250.

Álvarez, G. (2000). El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, *19*(2), 51-66.

Álvarez, H. (1993). La nueva organización. Una visión a través de su cultura. *Pliegos administrativos y financieros*, *18*, 16.

Álvarez, H. (1995). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Universidad del Valle.

Andreu, A. (1998). La batalla de la comunicación interna. *Harvard Deusto business review*, *82*, 48-60.

Arrugo, M. (2001). El fin de la comunicación interna. A trabajar. Recuperado a partir de http://www.atrabajarpr.com

Barbosa, G., & D'Ruggiero, G. (1999). *Relación entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios en el LANIP del ICA* (Tesis de especialización no publicada). Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

Bieri, J. (1953). Changes in interpersonal perceptions following social interaction. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *48*(1), 61-66.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (reimpresa). México: Editorial Trillas.

Camargo C., B. A., & Cabuya M., A. (1995). *Organización y gestión de empresas: técnicas modernas de gerencia*. (C. Martínez F., Ed.). Bogotá: Editorial Nomos.

Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (2.ª ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (C. L. D. L. Fuente Ch. & E. L. Montaño S., Trads.) (7.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *The Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 678-707.

Deaborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, *21*, 140-144.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1991). Clima organizacional. Imprenta Nacional.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. (J. Cárdenas N., Trad.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (L. E. Pineda A., Trad.) (11.ª ed.). México: Pearson Educación.

Etkin, J. R. (1999). *La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: McGraw-Hill.

Fernández, P. I. (1992). La comunicación interna en la empresa. *Capital Humano*, *41*.

Filipczak, B. (1996). Can't buy my love. *Training: the magazine of manpower and management development*, *33*(1), 28-38.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados. Recuperado a partir de http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, *25*(42), 43-61.

García, M., & Bedoya, M. del P. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle* (Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Cali.

García, M., & Zapata, A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional* (Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Cali.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1990). *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*. México: McGraw-Hill/Nueva Editorial Interamericana.

González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 465-473.

Hernández de Cos, P., Argimón, I., & González Páramo, J. M. (2000). *Afecta la titularidad pública a la eficiencia empresarial?: evidencia empírica con un panel de datos del sector manufacturero español*. Madrid: Banco de España.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill Education.

Hoyos, V. M., & Bravo, A. (1979). *Diseño de un instrumento para medir el clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones Universidad de los Andes.

Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1985). *Administración* (8.ª ed.). México; Nueva York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1968). *Principles of Topological Psychology*. (F. Heider & G. M. Heider, Trads.). New York: McGraw-Hill.

Litterer, J. A. (1973). *The analysis of organizations* (2.ª ed.). New York: John Wisley And Sons, Inc.

Mapcal. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, N. (2001). *La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales* (Tesis no publicada). Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

Martínez, R. (2004). El éxito es de quienes pueden cambiar el clima [Periódico digital]. Recuperado 16 de enero de 2014, a partir de http://www.lanacion.com.ar/611640-el-exito-es-de-quienes-pueden-cambiar-el-clima

McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise* (Annotated ed). New York: McGraw-Hill.

McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría «Y» para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial, Universidad del Rosario.

Montoya, A. (1990). *Clima organizacional comparado con la motivación para el trabajo en una mediana industria colombiana* (Tesis no publicada). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Patarroyo, N. (2000). *Un modelo para la medición del clima organizacional. Inteligencia emocional, capital conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa* (Tesis de maestría no publicada). Universidad de los Andes, Bogotá.

Robbins, S. P. (1994). *Administración: teoría y práctica*. (A. Deras Q., Trad.) (2.ª ed.). Naucalpan de Juárez (México): Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* (8.ª ed.). México: Prentice Hall.

Rodríguez, M. (1993). *Diagnóstico del clima organizacional y la motivación laboral en una empresa estatal* (Tesis no publicada). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Rosenbaum, M. E. (1959). Social perception and the motivational structure of interpersonal relations. *Journal of Abnormal Psychology*, *59*(1), 130-133.

Snygg, A. W., & Combs, D. (1959). *Individual behavior: a perceptual approach to behavior*. New York: Harper.

Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(5), 599-621. http://doi.org/10.1348/096317901167541

Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *25*(3), 403-423.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Toro, F., & Cabrera, H. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, *49*, 66-72.

Toro, F., & Cabrera, H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, *17*(2), 27-39.

Toro, F., & Cabrera, H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, *21*, 14-17.

Trujillo, M., & Vargas, D. (1996). *Categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas de Santa Fe de Bogotá* (Tesis no publicada). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Zuluaga, M. (2009). Clima organizacional de las entidades del Estado. Departamento Administrativo de la Función Pública.

ANEXOS

Anexo A. Modelo de Encuesta

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 1 2 3 4 5 Los conozco profundamente

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____

_____
_____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 1 2 3 4 5 Lo permite excelentemente

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

3. PARTICIPACIÓN

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

No la tengo 1 2 3 4 5 La tengo siempre

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

4. INSTALACIONES

4.1. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 1 2 3 4 5 Estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
b) Las instalaciones no son seguras.
c) Las instalaciones no son funcionales.
d) Hace demasiado frío.
e) Hace demasiado calor.
f) La iluminación es deficiente.
g) Hay demasiado ruido.
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
j) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____
b)

_____
_____
_____
_____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

(El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrase, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización)

5.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 1 2 3 4 5 Lo hacen siempre

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No se conocen la misión y los objetivos.
b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.
c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
g) La estructura organizacional no facilita la integración.
h) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

6. RELACIÓN SIMBIÓTICA

(La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

6.1. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

No lo creo 1 2 3 4 5 Lo creo plenamente

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los empresarios solo velan por sus intereses.
b) Los empleados solo velan por sus intereses.
c) Hay desconfianza entre las partes.
d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.
e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
f) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

7. LIDERAZGO

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

No lo es 1 2 3 4 5 Lo es plenamente

7.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

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

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

8. CONSENSO

(La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.).

8.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 1 2 3 4 5 Lo hacen siempre

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 1 2 3 4 5 Lo estoy plenamente

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

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

g) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1. ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 1 2 3 4 5 Lo hace siempre

10.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1. ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que se más creativo y productivo?

No lo permiten 1 2 3 4 5 Lo permiten plenamente

11.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
b) La mayoría de los elementos son excelentes.
c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.

g) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
h) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

12. RELACIONES INTERPERSONALES

12.1. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 1 2 3 4 5 Lo son plenamente

12.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
b) Falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

f) Falta más libertad de expresión.
g) Las barreras sociales no lo permiten.
h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
j) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

13. BUEN SERVICIO

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

No lo son 1 2 3 4 5 Lo son plenamente

13.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
g) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

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

No se solucionan 1 2 3 4 5 Se solucionan satisfactoriamente

14.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

(La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizara de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quieres compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomente las

buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

15.1. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 1 2 3 4 5 Las tengo plenamente

15.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización.
f) Nuestras posibilidades de expresión informa positiva son aceptables, pero no las mejores.
g) Mi jefe inmediato no la permite.
h) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____

_____
_____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 1 2 3 4 5 Lo hace plenamente

16.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales)que ocasionan alta rotación del personal.
e) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

17. VALORACIÓN

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

No se les valora 1 2 3 4 5 Se les valora plenamente

17.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No es costumbre valorar a las personas en la organización.
b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de quienes lo merecen.
d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.
e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
h) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

18. SALARIO

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

No lo creo 1 2 3 4 5 Lo creo plenamente

18.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

19. AGILIDAD

19.1. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 1 2 3 4 5 Lo creo plenamente

19.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

No lo son 1 2 3 4 5 Lo son plenamente

20.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

a)
_____
_____
_____
_____

b)
_____
_____
_____
_____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

(El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tiene la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento, Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamiento más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que las los demás mejoren y a que mejoren, también, las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos)

21.1. ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 1 2 3 4 5 La tengo siempre

21.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica.
f) Sólo lo hacemos de vez en cuando.
g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
h) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)
_____
_____

_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

22. SELECCIÓN DE PERSONAL

22.1. ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 1 2 3 4 5 Lo creo plenamente

22.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.
e) Otras causas ¿Cuáles?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

23. INDUCCIÓN

23.1. ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?

No lo creo 1 2 3 4 5 Lo creo plenamente

23.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
e) 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.
f) Otras causas ¿Cuáles?_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1. ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Pésima 1 2 3 4 5 Excelente

24.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades.
b) No hay preocupación por mejorar de manera constante.
c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.
e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
j) Otras causas ¿Cuáles?_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

a)

_____
_____
_____
_____

b)

_____
_____
_____
_____