

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL  
EN LA DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE SANTA MARTA**

**JENYFER PAOLA BALLESTEROS PARDO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTA MARTA**

**2019**

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL  
EN LA DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE SANTA MARTA**

**JENYFER PAOLA BALLESTEROS PARDO**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR: LUZ DARY RODRIGUEZ LUNA  
MAGISTER EN MERCADEO, ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA Y  
ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTA MARTA D. T. C. H.**

**2019**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCION</b> .....	5
<b>2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	6
2.1 ASPECTOS LEGALES, ECONÓMICOS, Y ORGANIZACIONALES .....	6
2.2 FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	13
<b>3. INFORMACION DEL TRABAJO REALIZADO</b> .....	14
3.1 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO .....	14
3.2 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS.....	15
<b>4. PROPUESTA O PLAN DE MEJORA</b> .....	16
4.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA O PLAN DE MEJORA .....	16
4.2 DIAGNOSTICO .....	17
4.3 PLANTEAMIENTO O IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....	18
4.4 JUSTIFICACION .....	19
4.5 OBJETIVO GENERAL .....	20
4.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
4.7 REFERENTES TEORICOS .....	21
4.8 PLAN DE ACCION.....	25
4.9 RESULTADOS OBTENIDOS .....	28
<b>5. AUTOEVALUACION</b> .....	36
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	37
<b>7. RECOMENDACIONES GENERALES</b> .....	38
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b> .....	39
<b>9. ANEXOS</b> .....	40

## **TABLA DE CONTENIDO DE ANEXOS**

ANEXO A. Oficio dirigido a la Directora para la solicitud de realización de encuesta. ....	40
ANEXO B. Encuesta acerca de la productividad laboral en la DIAN Santa Marta. ....	41
ANEXO C. Fotos .....	43

## **TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS**

<i>Figura 1.</i> Seccionales de la DIAN .....	7
<i>Figura 2.</i> Estructura Orgánica de la DIAN. ....	8
<i>Figura 3.</i> Estructura Orgánica de la Seccional Santa Marta. ....	9
<i>Figura 4.</i> Estructura Orgánica del Grupo Interno de Trabajo de Personal. ....	10
<i>Figura 5.</i> Tipos de procesos .....	12
<i>Figura 6.</i> Mapa de procesos de la DIAN. ....	12
<i>Figura 7.</i> Misión y visión de la DIAN.....	13

## **1. INTRODUCCION**

El presente trabajo se desarrolló en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta, concretamente en el Grupo Interno de Trabajo de Personal centrándose en el análisis de la productividad laboral actual de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta con el objetivo de implementar un plan de mejora para el fortalecimiento de esta. Para las grandes empresas es muy importante y evidente conocer a fondo si se están cumpliendo sus objetivos como lo son las metas que tienen fijadas ya sean a corto o largo plazo y lo que conlleva poder realizarlas, por ejemplo, la manera como los empleados realizan las actividades, si están siendo eficientes etc. Por lo tanto, una de las variables imprescindibles que toda gran empresa debe medir y analizar es la productividad laboral.

Siendo la productividad laboral una herramienta de análisis y medición del rendimiento productivo y laboral en las empresas, se escoge este tema teniendo en cuenta el enfoque comportamental y laboral del talento humano. Específicamente, desde este enfoque comportamental o laboral del Talento Humano, la investigación que se propuso realizar pretendió analizar aquellas actitudes que tienen incidencia en la productividad laboral de manera positiva y negativa. Este trabajo de investigación se realizó durante el lapso comprendido de la duración de las prácticas profesionales con el fin de optar por el título de grado profesional.

## **2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **2.1 ASPECTOS LEGALES, ECONÓMICOS, Y ORGANIZACIONALES**

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta, es una dependencia o sucursal que hace parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN, la cual 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. Está para 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, aduanera y 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. (DIAN, 2019)

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia, se provee mediante nombramiento ordinario por el presidente de la República. (DIAN, 2019)

Dirección Seccional Impuestos y Aduanas (30)	Dirección Seccional de Aduanas (6)	Dirección Seccional de Impuestos (7)	Dirección Seccional Delegadas de Impuestos y Aduanas (7)	Puntos de Contactos
Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Bucaramanga, Buenaventura, Florencia, Girardot, Ibagué, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Montería, Neiva, Palmira, Yopal, Pasto, Pereira, Popayán, Rioacha, Santa Marta, San Andrés, Sincelejo, Sogamoso, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio.	Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín.	Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Grandes Contribuyentes en Bogotá.	Mitú, San José del Guaviare, Puerto Asís, Túmaco, Puerto Carreño, Inírida, Pamplona.	Pitalito, Ocaña, Magangue, La Dorada, La Estrella, Barzal y Buga, Cali Centro, Cali Sur, en Bogotá: Aduana de Bogotá, Américas, Bima, Bosa, Centro, Calle75, Carrera 30, Suba.

*Figura 1. Seccionales de la DIAN*

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

# ORGANIGRAMA.

Organigrama de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

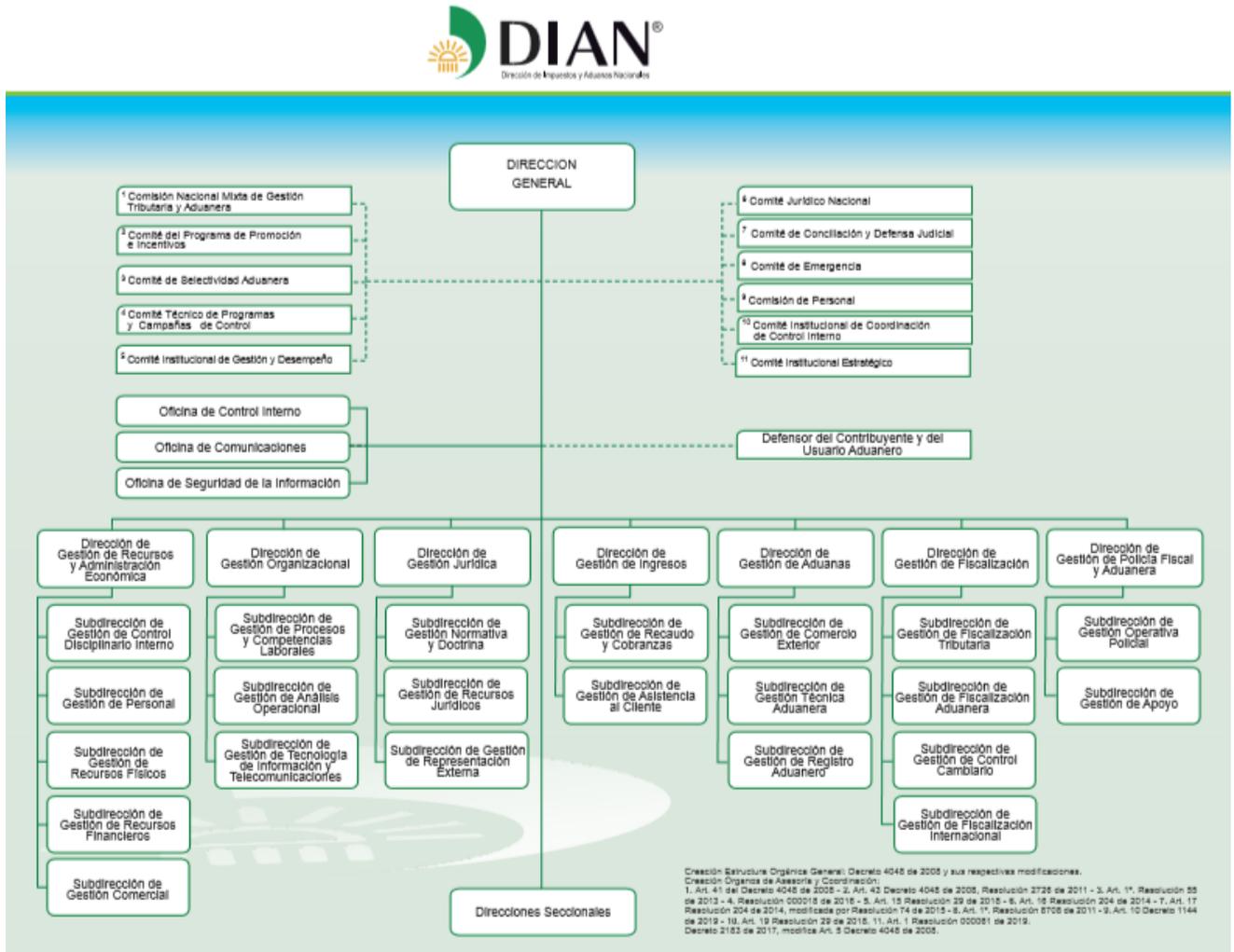
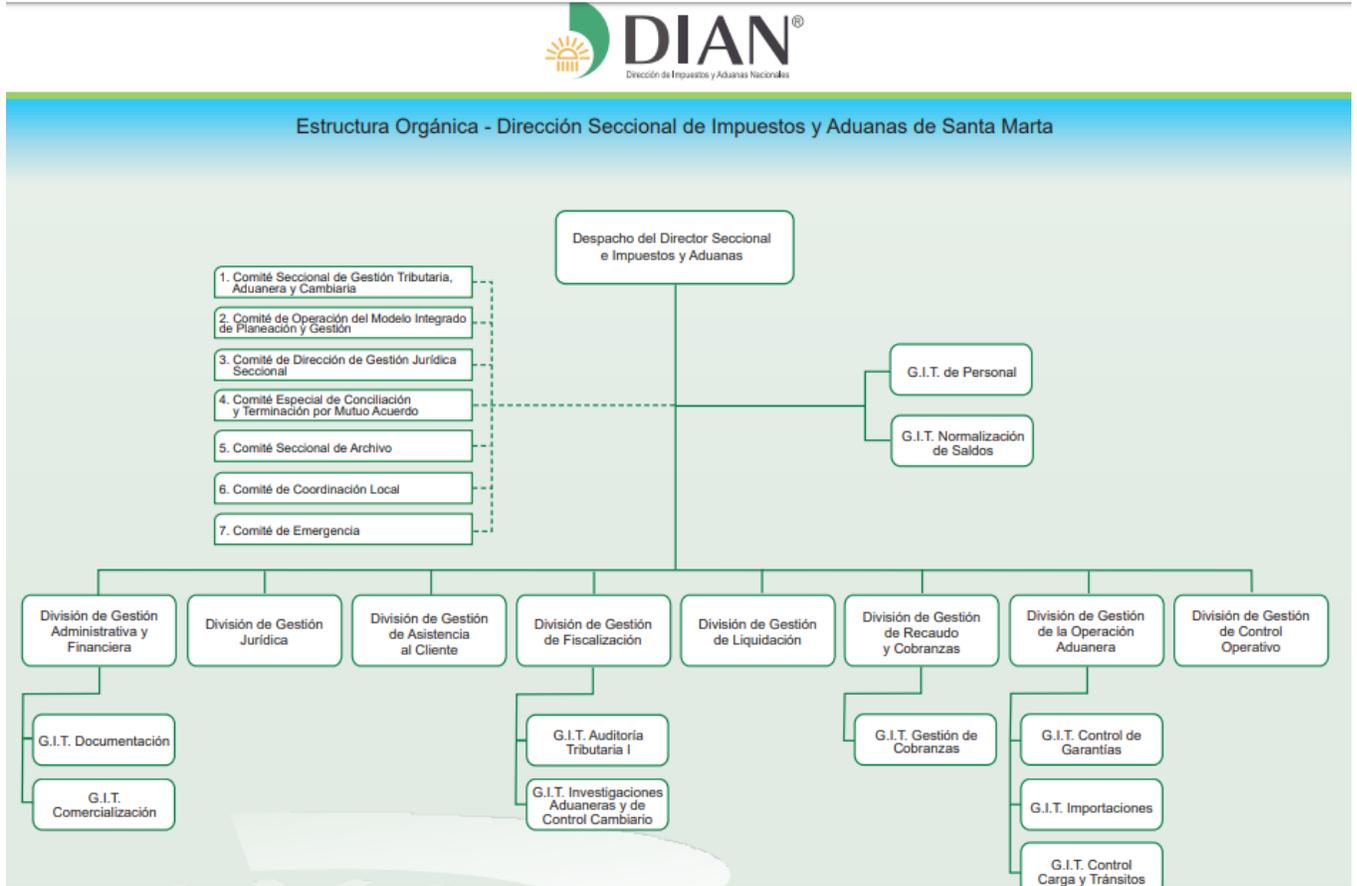


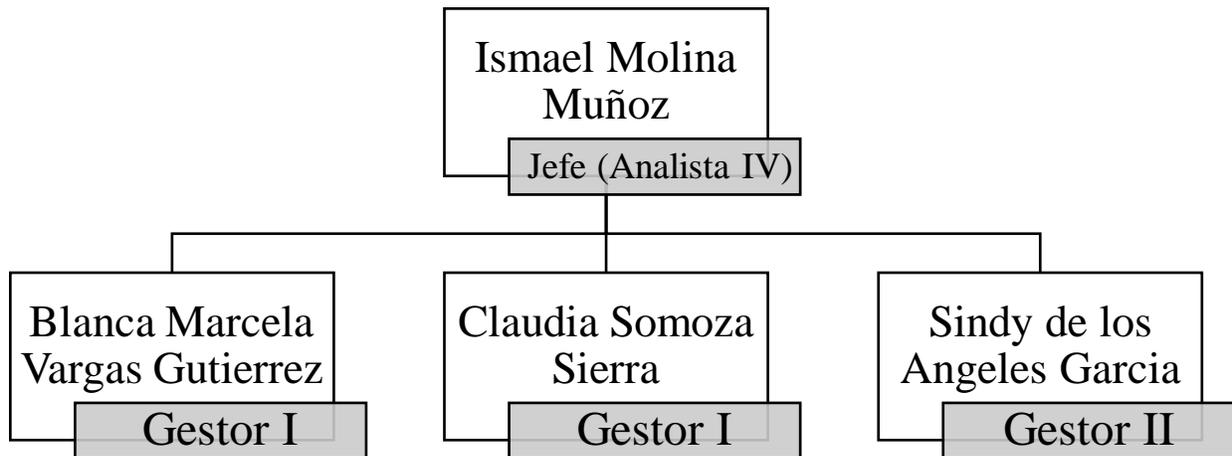
Figura 2. Estructura Orgánica de la DIAN.  
Fuente: DIAN

En la ciudad de Santa Marta se encuentra organizada de la siguiente forma:



*Figura 3.* Estructura Orgánica de la Seccional Santa Marta.  
Fuente: DIAN

El organigrama del área del Grupo Interno de Trabajo de Personal está conformado de la siguiente forma:



*Figura 4.* Estructura Orgánica del Grupo Interno de Trabajo de Personal.  
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este Grupo Interno de Trabajo de Personal o también entiéndase como el área de Recursos Humanos, se encuentran los funcionarios encargados de llevar a cabo el funcionamiento de todas las actividades relacionadas con el personal de toda la Seccional de la ciudad de Santa Marta. Todas estas actividades van relacionadas debido a que sus objetivos son velar por el bienestar y la seguridad de los empleados de la empresa. Cada uno tiene funciones específicas que se relacionan y que en conjunto son la base de que todo lo relacionado con los empleados se realicen de manera adecuada.

Principalmente se encuentra el jefe designado del GIT quien tiene el cargo de Analista IV y es el encargado de la liquidación de la nómina, de llevar un control del presupuesto para horas extras e inclusión al programa Kactus, elaboración y envío de informes del GIT al nivel central, ejecución del proceso de evaluación del desempeño, supervisión y verificación del cumplimiento del horario de trabajo establecido, entre otras.

Además, dentro de ese equipo se encuentra Marcela Vargas quien tiene el cargo de Gestor I y se encarga de actividades como visado e inclusión de libranzas, liquidación de viáticos, liquidación de las incapacidades para su respectivo recobro, inclusión de las novedades de personal que puedan afectar la liquidación de la nómina en el programa Kactus, entre otras. También Claudia Somoza quien es la asignada para la realización de las actividades del plan de bienestar laboral y seguridad social de la empresa, seguimiento y control de las incapacidades remitidas por las EPS de los funcionarios y así mismo la inclusión de incapacidades en el programa Kactus, entre otras. Y por último se encuentra Sindy García quien es la asignada de las actividades del sistema de seguridad y salud en el trabajo tales como el seguimiento del Comité de convivencia y COPAST (Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo), elaboración de matriz de riesgos y peligros, capacitación a brigadistas, ejecución de actividades plan de emergencia, entre otras.

## PROCESOS DE LA DIAN:

La entidad actualmente cuenta con los siguientes tipos de procesos:

Procesos Estratégicos	Procesos Misionales	Procesos de Apoyo	Procesos de Evaluación y Control
Inteligencia Corporativa	Asistencia al Cliente	Gestión Humana	Investigación Disciplinaria
	Recaudación		
	Comercialización	Recursos Financieros	
	Fiscalización y Liquidación		
	Gestión Jurídica	Servicios Informáticos	Control Interno
	Administración de Cartera		
	Gestión Masiva	Recursos Físicos	
	Operación Aduanera		

Figura 5. Tipos de procesos de la DIAN.  
Fuente: DIAN

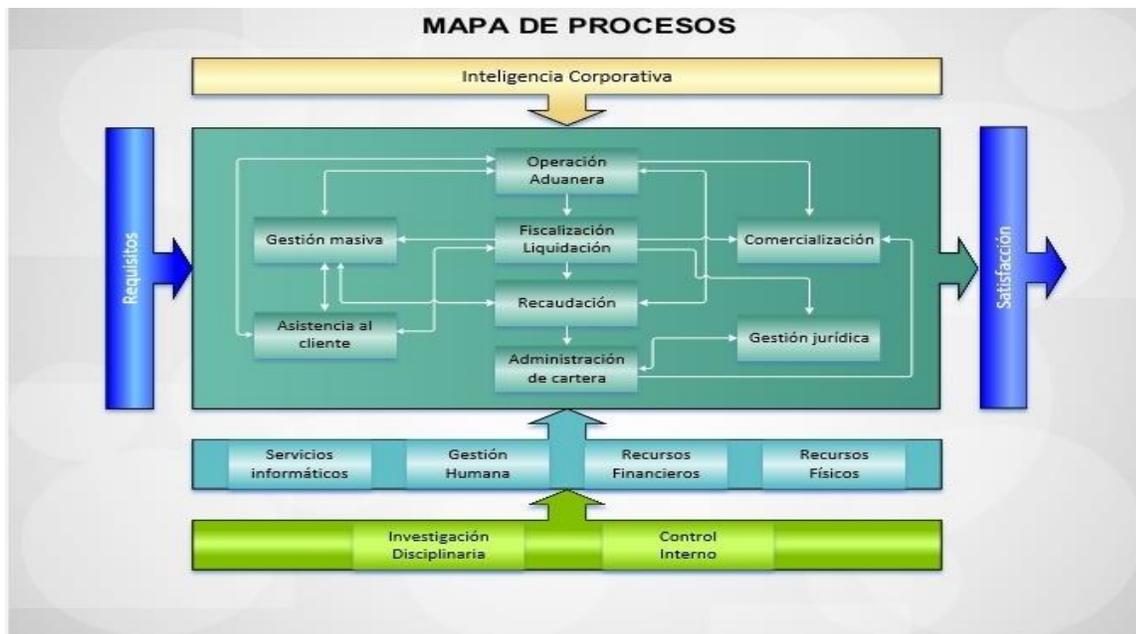


Figura 6. Mapa de procesos.  
Fuente: DIAN

## 2.2 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

**HISTORIA:** La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1° de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). El 17 de julio de 2015 mediante Decreto 1292 se modifica parcialmente la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (DIAN, 2019)

Dentro del plan estratégico de toda empresa es importante que estén fijadas la misión y visión para su buen funcionamiento.

### Misión

**Facilitar y garantizar el entendimiento y cumplimiento de los deberes tributarios, aduaneros y cambiarios, para contribuir a la seguridad fiscal del estado y la competitividad del país.**

### Visión

**Ser reconocida como una organización innovadora y referente del Estado y de otras Administraciones del mundo, generando confianza y orgullo en nuestros grupos de interés.**

Figura 7. Misión y visión de la DIAN.  
Fuente: DIAN

### **3. INFORMACION DEL TRABAJO REALIZADO**

#### **3.1 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO**

El GIT (Grupo Interno de Trabajo) de Personal es el área donde me encuentro realizando las prácticas profesionales como opción de grado. Este GIT hace parte de la División del Despacho de la Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta y es el área de gestión humana de la entidad en la que se llevan todos los procesos administrativos que involucran a todos los funcionarios tales como procesos de vinculación a la entidad, administración de del sistema de información del personal, atender los requerimientos de información y consultas, rendir informes sobre las gestiones realizadas, administración para la liquidación de la nómina, gestión de las diferentes situaciones administrativas del personal, Gestión de las actividades enmarcadas dentro del plan de bienestar laboral y seguridad social, igualmente acerca del seguimiento y desarrollo de las actividades del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

### 3.2 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS

Dentro de las actividades o funciones asignadas, una de las principales es mantener un control actualizado y sistemático del personal acerca de sus datos personales, sus cargos y funciones en la entidad.

Elaborar actos administrativos acerca de las respectivas situaciones administrativas como por ejemplo actas de posesión de un cargo, autorizaciones de compensatorios, permisos laborales y sindicales, vacaciones, entre otros, además de velar por la información y expedición de certificaciones y constancias que resulten de ellas o que así lo soliciten.

Apoyo en la gestión de vinculación del personal a la entidad ya sean nuevos funcionarios, encargados, ubicados o por traslado. Así mismo también en la vinculación de nuevos pasantes o judicantes que realicen sus prácticas y llevar el seguimiento actualizado de todos los practicantes pertenecientes a la entidad.

Gestión de archivos, es decir acerca de la foliación y organización de los documentos que ingresan y salen de esta área.

Apoyar la ejecución de los programas de bienestar laboral y seguridad social. Se refiere a actividades relacionadas con el bienestar e interés de los empleados como ferias educativas, de salud, talleres de manualidades, integraciones por motivo de días especiales, también actividades relacionadas con la seguridad social en cuanto a beneficios e inquietudes de requisitos de afiliaciones al Fondo Nacional del Ahorro, a la Caja de Compensación Familiar, entre otras.

Apoyar y atender las actividades del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las políticas implementadas por el nivel central de la DIAN, es decir, servir de apoyo en la realización de actividades para el conocimiento de los empleados acerca de normas y leyes sobre accidentes laborales, comités de emergencia, etc.

Apoyar la coordinación para la realización de los programas de capacitación del talento humano.

Realizar y remitir adecuadamente en las fechas estipuladas los distintos informes acerca de las actividades propias y competencias del GIT y garantizar su confiabilidad y contenido como el apoyo de la elaboración del Informe de Gestión de Resultados de la DIAN en cuanto a el cumplimiento del desarrollo de las actividades del plan operativo de gestión humana. Este se elabora trimestralmente y es enviado al nivel central.

Proponer indicadores o herramientas que ayuden a medir y evaluar la eficiencia y eficacia del grupo.

## **4. PROPUESTA O PLAN DE MEJORA**

### **4.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA O PLAN DE MEJORA**

- Propuesta para el fortalecimiento de la productividad laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta.

## 4.2 DIAGNOSTICO

Esta entidad tiene dos instalaciones de funcionamiento, la sede principal y la que está ubicada en el puerto de la ciudad. Cuenta con varias divisiones las cuales son establecidas por el Director General de la entidad teniendo en cuenta los requerimientos de cada Seccional. Estas divisiones que a su vez tienen algunos grupos internos de trabajo, (GIT) se encuentran en un edificio distribuidas en 10 pisos con un total de 204 funcionarios provisionales y de carrera. Estas son las encargadas de los diferentes tipos de procesos que se realizan, que en este caso son los procesos misionales y de apoyo debido a que en esta seccional se realizan estos dos tipos de procesos.

Por consiguiente, estas divisiones que hacen parte de los procesos misionales y de apoyo son: Divisiones (Asistencia al cliente, Administrativa y Financiera, Fiscalización, Liquidación, Recaudo y cobranzas, Operación Aduanera, Jurídica, Control Operativo y el Despacho). GIT: (Comercialización, Documentación, Auditoría Tributaria I, Investigaciones Aduaneras y Control Cambiario, Cobranzas, Importaciones, Control de garantías, Personal, y Control de Carga y Transito).

#### 4.3 PLANTEAMIENTO O IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En la gerencia de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta no se tienen herramientas gerenciales para determinar una real medición del rendimiento del talento humano disponible de acuerdo con los factores del comportamiento humano frente a las actividades y cargas de trabajo asignadas, por lo que surge el problema a investigar en el presente análisis acerca de varios interrogantes como ¿los funcionarios alcanzan las metas establecidas en el tiempo estipulado? ¿Son eficientes? ¿Hay deficiencia o aumento innecesarios en la planta de personal de la Seccional? Es decir, si hace falta o sobra personal con base a las características de su productividad laboral con referencia a su producción y prestación de servicio y las actitudes mentales y comportamentales de sus empleados.

#### 4.4 JUSTIFICACION

Esta investigación se justifica en la necesidad que tiene la Dirección de Impuestos y Aduanas de Santa Marta de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN, en realizar un diagnóstico de su régimen de personal estructurado en poder determinar y definir cuáles son los factores que afectan la productividad, poderlos identificar para ver en qué medida la entidad puede contrarrestar sus efectos negativos y reforzar aquellos factores que inciden positivamente, teniendo en cuenta la actitud mental del talento humano para trabajar y la dinámica de los flujos de los procesos misionales de la entidad.

Para la realización de esta investigación se tiene en cuenta el plan de estudio del programa de Negocios Internacionales, específicamente el área administrativa en la que se encuentra la asignatura de las Teorías de las organizaciones y la administración. Esta asignatura contiene un amplio resumen de todas las teorías de los diferentes autores que decidieron investigar acerca de cómo las organizaciones eran vistas y tratadas, todo esto para que cambiaran y en la que cada uno hizo grandes aportes lo cual se ve reflejado en cómo son las organizaciones hoy en día. En el caso de este trabajo de investigación, se escoge la teoría de las relaciones humanas del autor Elton Mayo quien investigó sobre ese ambiente que rodea a los empleados mientras estaban en horas laborales. De igual manera, este trabajo de investigación se basa en la importancia que se tiene de poder lograr la obtención del título profesional como opción de grado en la Universidad del Magdalena además de poder adquirir todo el conocimiento brindado para llevar a cabo en el mundo laboral. Esta investigación se pondrá en marcha durante el periodo de prácticas y será supervisado por el jefe inmediato y por la tutora asignada.

#### 4.5 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias para el fortalecimiento de la productividad laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta.

#### 4.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar el nivel de productividad laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta.

Realizar un diagnóstico de una estrategia para fortalecer la productividad laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta.

## 4.7 REFERENTES TEORICOS

Para este trabajo de investigación se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos y teorías para poder entender a fondo el presente tema. Estos tratan de la importancia que ha tenido todo lo referente a las relaciones humanas y como ha impactado al mundo desde hace muchos años, como ha contribuido en el mejoramiento de las empresas, la economía y la sociedad.

Dado que el eje central del análisis de esta investigación estará representado en la productividad laboral, es necesario abordar ciertos conceptos para su entendimiento y comprensión. Para comenzar, se entiende el concepto de productividad.

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. (Sevilla, 2016)

Por tanto, este tema ayuda a resolver interrogantes por ejemplo acerca de cuál es la cantidad que realiza un empleado en un determinado tiempo o la cantidad que elabora alguna maquinaria en una industria. Si la respuesta indica que ese empleado o maquinas ya sean eléctricas o manuales realizan mayores cantidades en menor cantidad de tiempo, se evidencia una productividad laboral buena o alta. En otras palabras, entre más cantidades o actividades se produzcan empleando una menor cantidad de tiempo o gastando cualquier tipo de recurso, más alta será la productividad de una empresa y así mismo, su eficiencia.

Como se puede observar, la productividad es un factor muy importante en cualquier ámbito, ya sea en las empresas, o un país debido a que logra medir que tan eficientes están siendo los recursos que están implementando y así poder aumentar su economía de manera que todos los que se benefician obtengan mejor calidad de vida.

Ahora bien, se entiende que la productividad es un factor o indicador que puede ser medible con variables cuantificables como lo son las unidades de tiempo y unidades trabajadas, pero que pasa si queremos medir algo más específico, sobre cómo saber lo que producen los trabajadores y como lo hacen. Con esto me estoy refiriendo si se quiere saber cuan productivos son las personas, en este caso los trabajadores de una empresa. ¿Pero, como lograr eso? Bueno en ese caso se tiene que hablar acerca de la productividad laboral, la cual es un tipo de productividad que existe y que la estudia en los empleados de las empresas, aunque no sea casi siempre observable.

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc. en la conversión de los insumos en productos útiles. El management debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral vs. beneficio. La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. (LosRecursosHumanos.com, s. f.)

Con respecto a las teorías encontradas, se basará este trabajo de investigación en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, una de las teorías más importantes y que modificó la forma de cómo se manejaban las relaciones entre obreros y patronos.

La teoría de las relaciones humanas fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne. La teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. (Aguirre, 2013)

En definitiva, esta teoría nace por el motivo de querer conseguir el factor de eficiencia laboral con un equilibrio y paz dentro de la empresa entre el patrón y los obreros debido a que, en las teorías científicas de la administración, tenían como primordial la productividad que tuviese la empresa mostrando una explotación laboral hacia los trabajadores y dejando a un lado el bienestar e intereses de los mismos. Con esta teoría se logró que no solo fuese importante la producción que realizaban, sino que también el de mejorar el ambiente laboral dando, así como resultado que se evidenciara que entre más motivados y tenidos en cuenta estén los trabajadores,

mejor será su eficiencia y finalmente aumentar la productividad laboral. Como consecuencia, gracias a las conclusiones del experimento de Hawthorne de Elton Mayo y sus colaboradores es que se pudo dar ese gran cambio en la administración.

#### 4.8 PLAN DE ACCION

Para empezar, se presenta un diagrama de Gantt donde se evidencian las principales actividades realizadas durante el período de las prácticas profesionales.

<b>DIAGRAMA DE GANTT</b>						
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>
Adaptación dentro del área de trabajo						
Gestión de archivo						
Control actualizado de la planta de personal						
Diligenciamiento de actos administrativos						
Apoyo en gestión de vinculación de personal						
Apoyo en gestión de actividades de SST y bienestar laboral						
Apoyo en la elaboración del informe IGR						
Búsqueda y recolección de información para el trabajo de investigación						
Implementación de la encuesta acerca de la productividad laboral						
Análisis de los datos obtenidos						
Socialización de la propuesta						
Finalización del trabajo de investigación y prácticas profesionales						

Para la realización de este trabajo de investigación se pretende identificar el nivel de la productividad laboral en relación con los empleados y a su vez, hacer un diagnóstico de como se ve reflejado en la empresa. Por este motivo se decide presentar una encuesta de preguntas cerradas que será dirigida a unos funcionarios públicos de la empresa donde se plantean preguntas acerca de su percepción sobre temas que abarcan la productividad laboral, por ejemplo, sobre la eficiencia que es una variable importante de medición sobre el presente tema. Por lo tanto, los resultados de esta encuesta mostrarán el nivel que tienen los empleados de esta seccional en cuanto a productividad laboral.

#### POBLACION Y MUESTRA:

Ahora bien, como el método a usar es cuantitativo, se necesita la ayuda de las estadísticas para poder hallar la muestra de la población a quienes será dirigida la encuesta. La empresa cuenta actualmente con 204 empleados y para la muestra se usará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= muestra

N= población

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

Z= nivel de confianza

e= error de muestra

Al reemplazar los valores queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 204}{0.05^2 * (204 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 133.4706724$$

$$n = 133$$

La muestra es de 133 por lo tanto, serán 133 empleados quienes diligenciarán la encuesta.

El siguiente modelo de encuesta a aplicar contiene 9 preguntas cerradas con única respuesta.

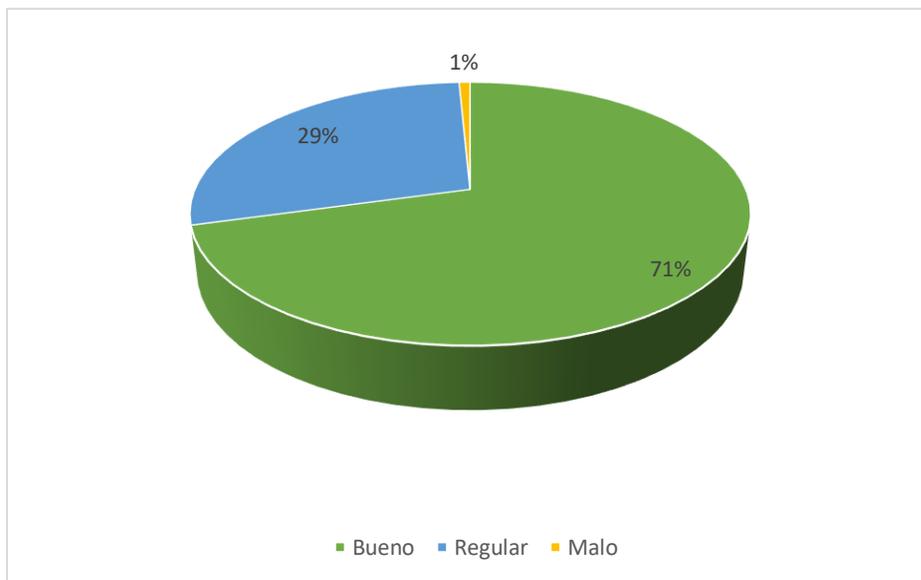
## 4.9 RESULTADOS OBTENIDOS

Informe de la encuesta:

A continuación, se muestra la tabulación elaborada a partir de las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios de la entidad que diligenciaron la encuesta.

1. ¿Cómo considera que es su conocimiento con respecto a la misión y visión de la Dian?

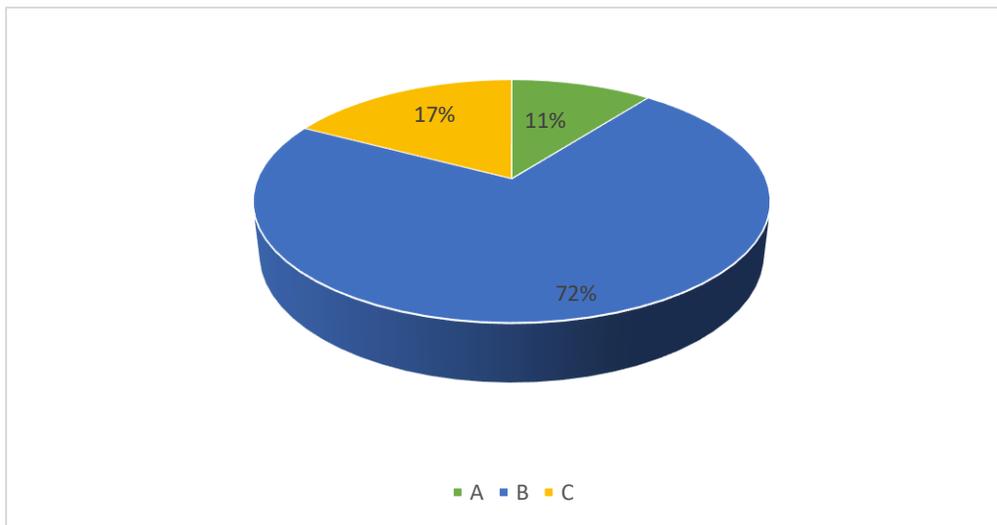
Gráfico No. 1



De acuerdo con los empleados encuestados el 71% consideran que el conocimiento que tienen respecto a la misión y visión de la Dian es bueno, el 29 % considera que es regular y solo el 1% dice que es malo.

2. ¿Cómo considera que es usted eficiente?

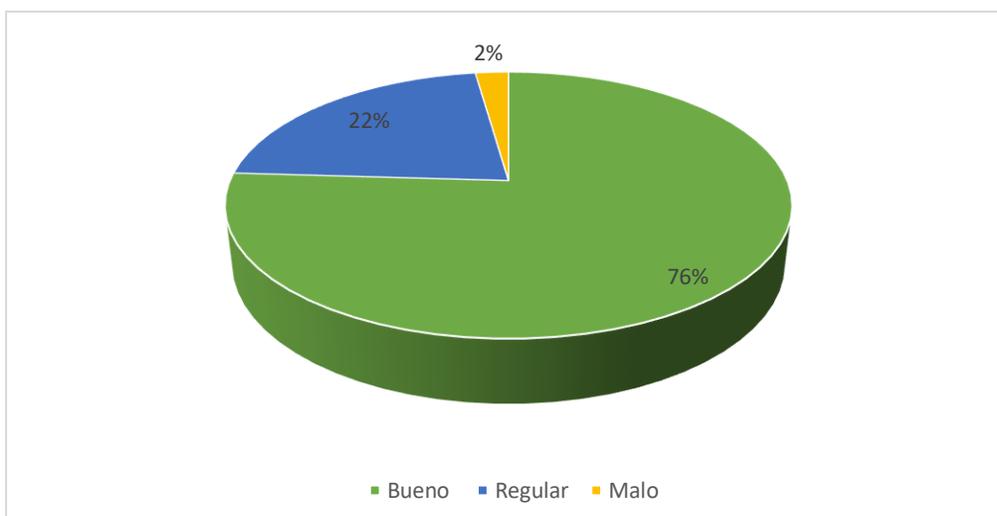
Gráfico No. 2



De acuerdo con los empleados encuestados el 72% consideran que son eficientes organizando su día con respecto a la realización de cada tarea, el 17% consideran que son eficientes siendo capaces de realizar multitareas sin que se sientan agotados y el 11% lo consideran delegando funciones apropiadas a otros para poder trabajar mejor.

3. Cómo considera que es el uso frente a los recursos económicos y tecnológicos que tiene a disposición?

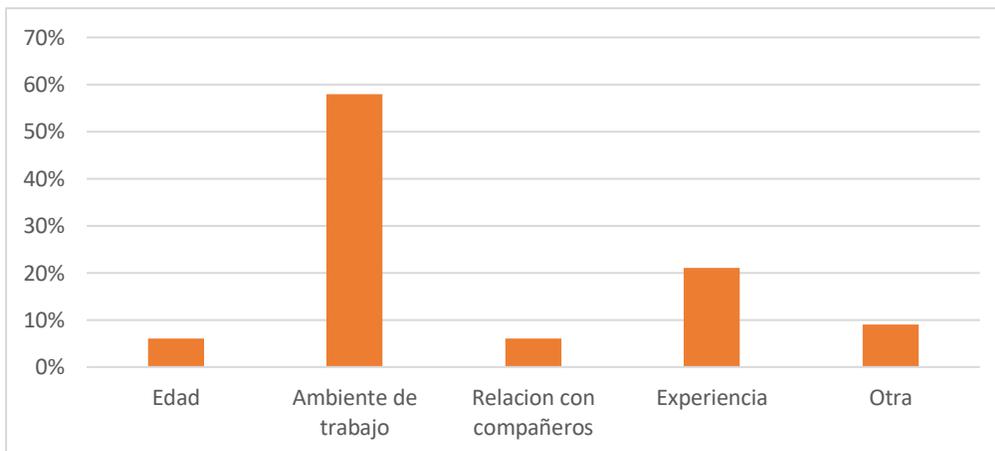
Gráfico No. 3



De acuerdo con los encuestados el 76% consideran que el uso frente a los recursos económicos y tecnológicos que tienen a disposición es bueno, el 22% lo consideran regular y el 2% malo.

4. ¿Cuál factor considera usted que más influye en la productividad de una empresa?

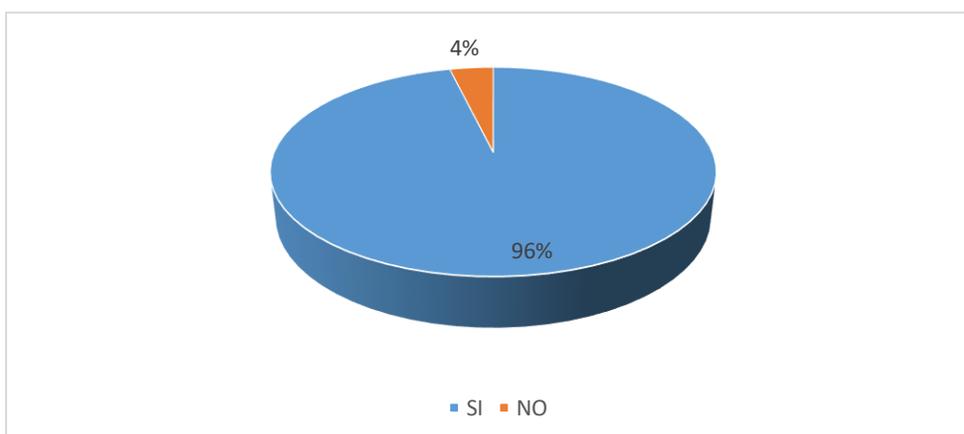
Gráfico No. 4



Según los encuestados el 58% consideran más influyente en la productividad laboral el factor de ambiente laboral, el 21% la experiencia, el 9% otro tipo de factores, el 6% la edad y el otro 6% la relación con los compañeros.

5. ¿Considera usted que el tiempo de trabajo es suficiente para desarrollar la carga laboral?

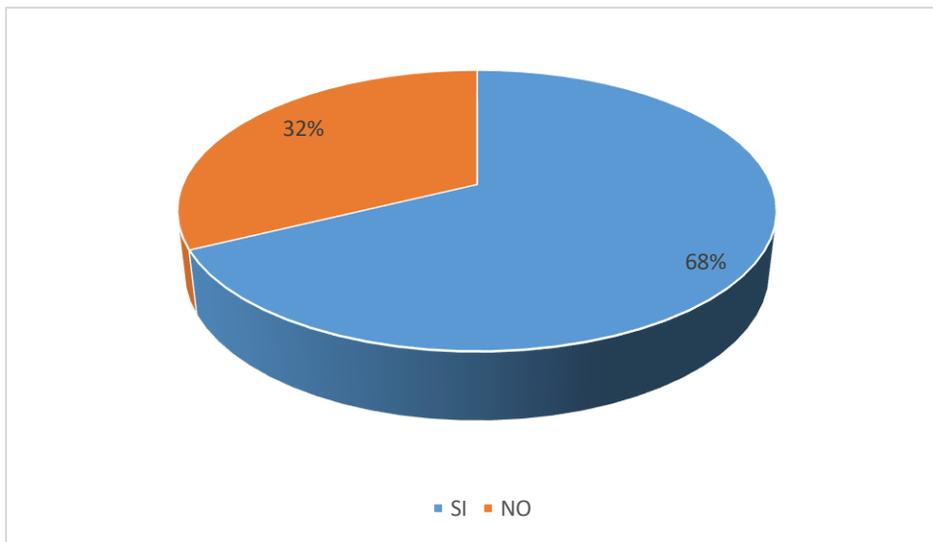
Gráfico No. 5



Según los encuestados el 96% consideran que el tiempo si es suficiente para desarrollar la carga laboral y solo el 4% consideran que no es así.

6. ¿Considera usted que el espacio físico en su puesto de trabajo es el ideal?

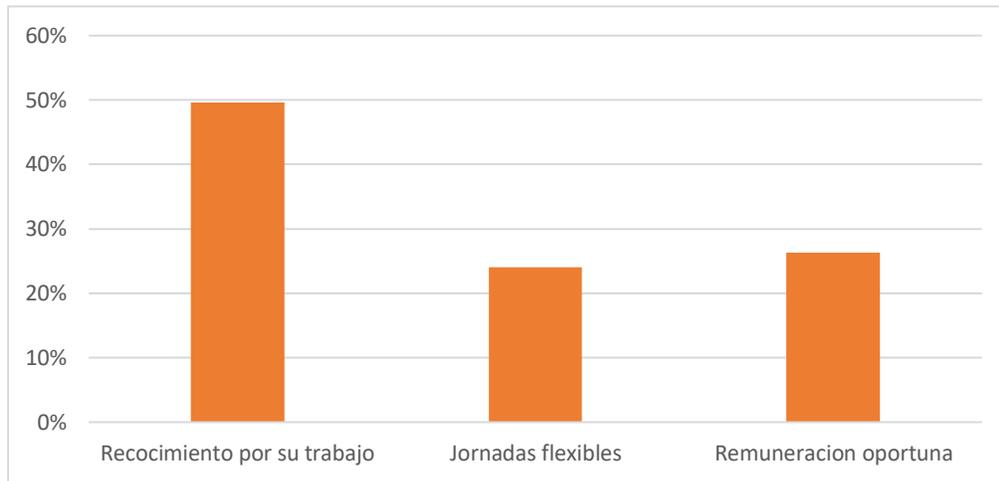
Gráfico No. 6



Según los encuestados el 68% consideran que el espacio físico en su puesto de trabajo si es el ideal, mientras que el 32% considera que no es así.

7. ¿De qué manera se siente más motivado a ser productivo?

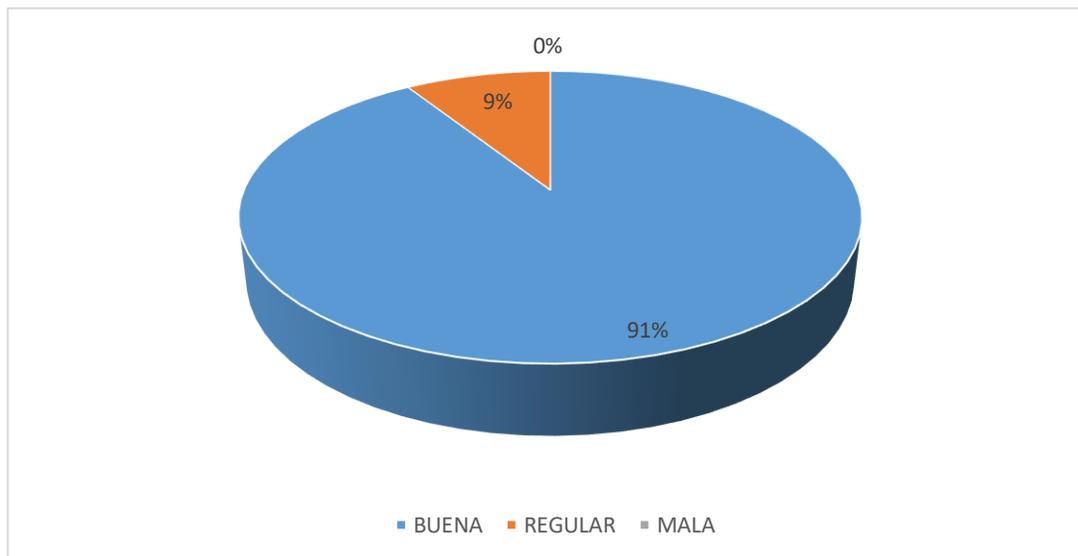
Gráfico No. 7



Según los encuestados el 50 % de ellos se sienten más motivados a ser productivos siendo reconocidos por su trabajo, el 26% respecto al pago de remuneración oportuna y el 24% con las jornadas flexibles.

8. ¿Cómo considera su relación con los demás compañeros de la empresa?

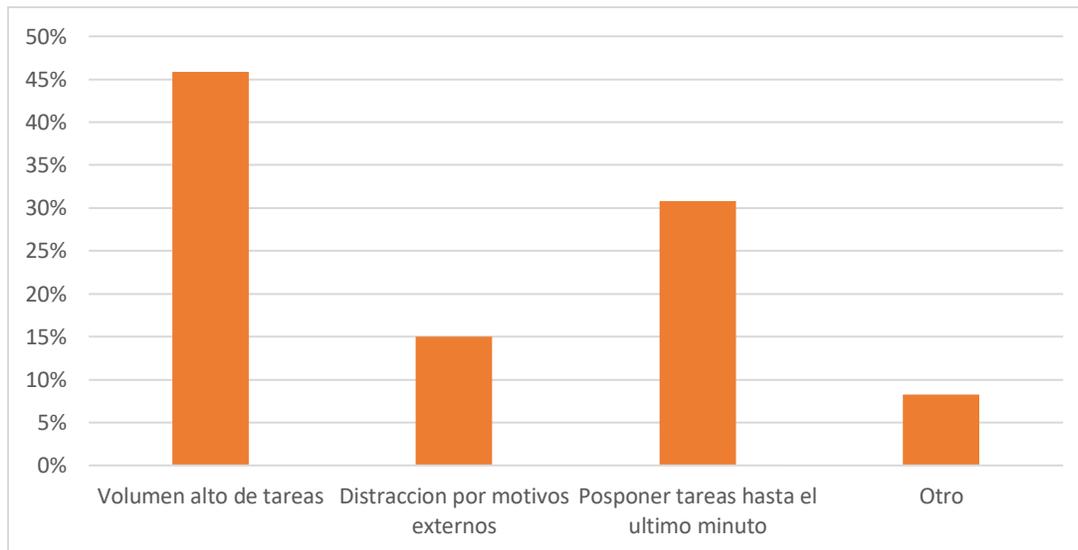
Gráfico No. 8



Según los encuestados el 91% consideran su relación con los demás compañeros buena, el 9% consideran tener una relación regular con los demás compañeros y ningún empleado es decir el 0% considera mala la relación con los demás compañeros.

9. ¿Cuáles factores piensa que podrían afectar su productividad laboral?

Gráfico No. 9



Según los encuestados el 46% piensan que el volumen alto de tareas asignadas podría afectar su productividad laboral, el 31% piensan que sería posponer las tareas hasta el último minuto, el 15% piensan que podría ser la facilidad de distraerse por motivos externos y el 8% piensan que sería por otra causa.

De acuerdo con todos los datos obtenidos se evidencia que más del 70% de la población que respondió la encuesta, logra reconocer un ambiente laboral adecuado en donde las relaciones interpersonales con los demás es importante además de ser productivos en el trabajo. Así mismo, la mayoría de los funcionarios piensa que lo mejor para eso es organizando su día con respecto a la cantidad de tareas a realizar y sobre todo cuando son reconocidos por su trabajo.

En general los resultados de la encuesta fueron favorables, sin embargo, se encontraron también factores negativos que quizás no sea un porcentaje alto, pero es un indicativo para tener en cuenta en la mejora de la productividad laboral de esta entidad. Por ejemplo, que varios funcionarios consideren el espacio físico laboral no ideal para trabajar. Con base en estos resultados, lo que se pretende es realizar una serie de propuestas para el fortalecimiento de la productividad laboral en la Dirección de Impuestos y Aduanas de Santa Marta. Luego de realizar el análisis, se proponen las siguientes:

Con respecto a la innovación, se propone mejorar la parte tecnológica de algunos programas utilizados en la entidad como los sistemas informáticos. En el caso del GIT de personal, un mejor y actualizado programa KACTUS puesto que se muestra como una versión antigua y simple para su manejo. También el hecho de optar por el uso del servicio de la nube como por ejemplo Dropbox que permite que los documentos corporativos de la empresa sean almacenados en un espacio confiable y que varios empleados tengan acceso a trabajar sobre él al mismo tiempo y a su vez, que el almacenamiento de los ordenadores no se vean saturados con tanta información.

Otra propuesta para una mejor productividad laboral es la de implementar un método para la Gestión de proyectos. Podría ser el método Kanban, el cual es una metodología sencilla que ayuda en la organización de muchos aspectos de la empresa. Con esta se puede ahorrar mucho tiempo, con un planificador de tareas virtual dinámico para organizar mejor las tareas a realizar.

En cuanto a desperdiciar tiempo, se propone ajustar el número de reuniones que se hagan. Esto quiere decir, que solo se realicen reuniones muy necesarias y justificadas además de que tengan una duración limitada, debido a que se encontró en los resultados de la encuesta que varios funcionarios consideran que muchas veces se pierde tiempo valioso en dichas reuniones.

## 5. AUTOEVALUACION

Para empezar, mi experiencia realizando las prácticas profesionales en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta precisamente en el Grupo Interno de Trabajo de Personal el cual es el área de Recursos Humanos de la entidad, ha sido muy enriquecedora dado que aprendí muchísimo sobre la empresa, así como de todos los procesos que se realizan en el área donde estuve por los seis meses de las practicas. Desde el inicio hasta el final de esta experiencia estuve dispuesta siempre a dar lo mejor de mí y de colaborar en todo lo que fuese necesario para el funcionamiento de las labores del área y por ende de la entidad.

También pude conocer y empatizar con los funcionarios de la empresa, inclusive con las demás personas que apoyan las labores diarias tal es el caso de los otros pasantes o personal de aseo y mantenimiento. Es importante agregar que recibí un buen trato por parte de todos, que estuvieron dispuestos a colaborarme también en la implementación de la encuesta y que me visualizo poniendo en práctica todo lo aprendido además de reconocer que esta es una gran empresa que se interesa bastante por sus empleados y de su bienestar.

## **6. CONCLUSIONES**

Durante este trabajo de investigación el cual se realizó durante el periodo de las prácticas profesionales para optar al título de grado como profesional, se mostró el resultado obtenido a partir de la encuesta aplicada en la entidad que en general fue satisfactoria. Se logró el interés por parte de los funcionarios en querer colaborar con este diagnóstico y a partir de allí, poder mencionar las propuestas de mejora con respecto a los resultados arrojados.

En definitiva, se puede evidenciar que el nivel de la productividad laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Santa Marta es alto por parte de los empleados. A pesar de no lograr un 100% debido a que no todos tienen la misma percepción, la entidad cuenta con buenas condiciones tanto físicas como ambientales para seguir motivando a los empleados a trabajar de manera eficiente y con buena actitud para lograrlo.

## **7. RECOMENDACIONES GENERALES**

En recomendaciones generales que podría aportar dentro del GIT de personal y en el resto de las divisiones, sería que permitieran las sugerencias que tengan los funcionarios, tener más en cuenta opiniones y escuchar sus peticiones sobre mejoras que se deban hacer. Muchas veces hay inconformidades que no se atreven a exponer y eso perjudicaría la productividad laboral de la entidad porque de allí suelen nacer factores que impiden su buen funcionamiento. Es recomendable el uso óptimo de los recursos que tienen a disposición, los cuales son indispensables y los empleados deben tener mayor sentido de pertenencia en ese aspecto. Por ejemplo, apagar las luces y computadores al ausentarse de las oficinas para disminuir el consumo de energía. Al igual el de tratar de consumir menos hojas de papel para la impresión de documentos que a veces son innecesarias.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, I. (2013, 2 de septiembre). *Teoría de relaciones humanas*. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- DIAN. (2019). *La Entidad*. Presentación.  
<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>
- DIAN. (2019). *Mapa de Procesos*. <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/mapaprosesos.aspx>
- DIAN. (2019). *Nueva estructura orgánica de la DIAN*. Organigrama.  
<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Organigrama.aspx>
- DIAN. (2019). *Plan Estratégico DIAN 2019-2022*.  
[https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/PresentacionPE\\_2019-2022.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/PresentacionPE_2019-2022.pdf)
- LosRecursosHumanos.com. (s. f.). *Productividad Laboral*. Consultado el 18 de octubre de 2019.  
<https://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Sevilla, A. (2016). *Productividad*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

## 9. ANEXOS

### ANEXO A. Oficio dirigido a la directora para la solicitud de realización de encuesta.

Santa Marta, 26 de diciembre de 2019

Doctora  
**LUZ APRAEZ GAITAN**  
Carrera 5 No. 17-04 Piso octavo  
Edificio de la DIAN Santa Marta  
Santa Marta, Colombia

**ASUNTO:** Solicitud de realización de encuesta con fines académicos.

Cordial Saludo,

La presente es para solicitarle su autorización para la realización de una encuesta la cual será dirigida a una muestra de los funcionarios de esta Seccional con fines académicos por motivo del trabajo de investigación que me encuentro realizando acerca de la productividad laboral para optar por el título de grado profesional en la Universidad del Magdalena.

Atentamente,

Jenyfer Paola Ballesteros Pardo  
**JENYFER PAOLA BALLESTEROS PARDO**  
CC. 1.082.992.628

*No Bona*  
*29/12/2019*

## ANEXO B. Encuesta acerca de la productividad laboral en la DIAN Santa Marta.

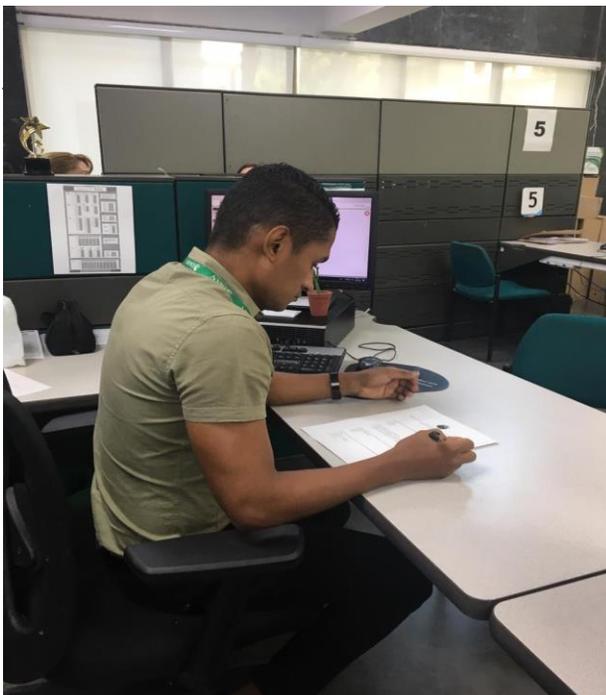


### ENCUESTA ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE SANTA MARTA

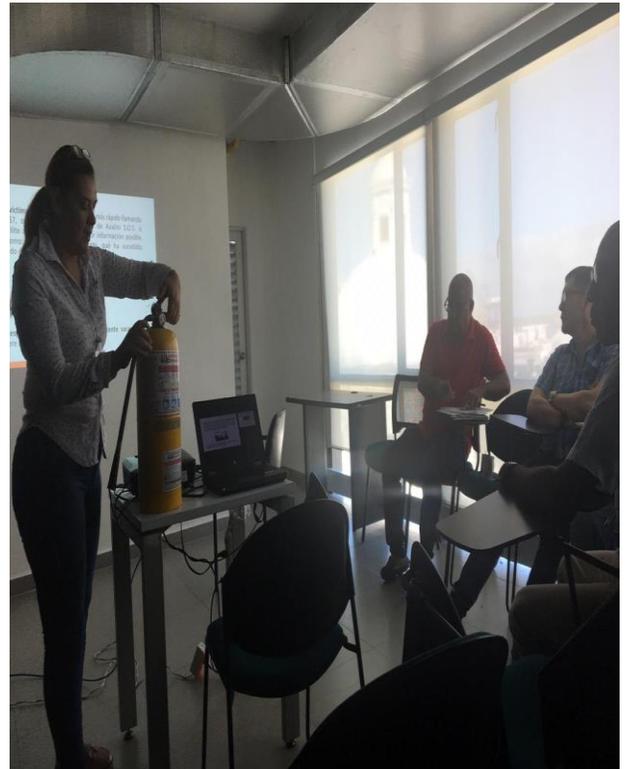
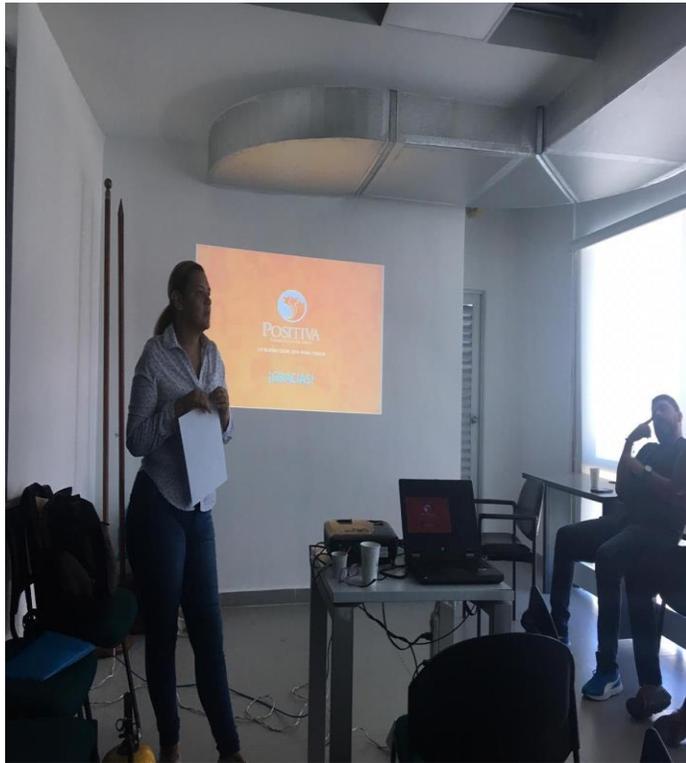
1. ¿Cómo considera que es su conocimiento con respecto a la misión y visión de la Dian?
  - A) Bueno
  - B) Regular
  - C) Malo
  
2. ¿Cómo considera que es usted eficiente?
  - A) Delega funciones apropiadas a otros para poder trabajar mejor
  - B) Organiza su día con respecto a la realización de cada tarea
  - C) Es capaz de realizar multitareas sin que se sienta agotado
  
3. ¿Cómo considera que es el uso frente a los recursos económicos y tecnológicos que tiene a disposición?
  - A) Bueno
  - B) Regular
  - C) Malo
  
4. ¿Cuál factor considera usted que más influye en la productividad de una empresa?
  - A) Edad
  - B) Ambiente de trabajo
  - C) Relación con compañeros
  - D) Experiencia
  - E) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Considera usted que el tiempo de trabajo es suficiente para desarrollar la carga laboral asignada?
- A) Si
  - B) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Considera usted que el espacio físico en su puesto de trabajo es el ideal?
- A) Si
  - B) No
7. ¿De qué manera se siente más motivado a ser productivo?
- A) Reconocimiento por su trabajo
  - B) Jornadas de trabajo flexibles
  - C) Pago de remuneración oportuna
8. ¿Cómo considera su relación con los demás compañeros de la empresa?
- A) Buena
  - B) Regular
  - C) Mala
9. ¿Cuáles factores piensa que podrían afectar su productividad laboral?
- A) Volumen alto de tareas asignadas
  - B) Facilidad de distraerse por motivos externos
  - C) Posponer tareas hasta el último minuto
  - D) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## ANEXO C. Fotos



Fuente: fotos tomadas a funcionarios mientras diligencian la encuesta acerca de la productividad laboral.



Fuente: fotos tomadas apoyando la actividad de Salud y Seguridad en el trabajo de la capacitación a funcionarios acerca de peligros, accidentes y de primeros auxilios en carretera por parte de la empresa Positiva compañía de seguros.