

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017 EN
LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES POPAYAN**



DANIEL FELIPE TRUJILLO SANDOVAL

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PASANTIA

POPAYÁN

2017

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y
ADUANAS NACIONALES POPAYAN**



DANIEL FELIPE TRUJILLO SANDOVAL

**Trabajo de grado final modalidad pasantía para optar el título profesional en
administración de Empresas**

Director: Elizabeth Toro

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PASANTIA

POPAYÁN

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Director y Jurados del Trabajo titulado “Diagnostico del Clima Laboral en la Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales” “elaborado por Daniel Felipe Trujillo Sandoval, una vez revisado el escrito final y aprobada la sustentación del mismo autorizan para que realice las gestiones administrativas correspondientes a su título profesional.

Director

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

A Dios por estar presente en todos los momentos de mi vida, iluminándome el camino con su protección y bendición me ayudo a darle frente a todos los problemas durante el proyecto.

Mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.

A mi novia Isabel Alape, compañera incondicional, gracias por tú Amor y apoyo, factores fundamentales que me brindan equilibrio.

AGRADECIMIENTO

El Autor de este proyecto expresa sus más sinceros Agradecimientos:

Le doy gracias a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida, por darme la oportunidad de estudiar esta carrera. Y por su ejemplo de vida.

A la Universidad Autónoma del Cauca por brindarme las bases necesarias para ser un gran profesional y un Emprendedor, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos.

Al Director quien con sus conocimientos, orientación, dirección y experiencia me guio y acompaño en todo el proceso.

A la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN POPAYAN) por su colaboración en mi práctica profesional y brindarme la información necesarios para el desarrollo de mi proyecto.

Contenido

<i>INTRODUCCIÓN</i>	14
1. <i>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	16
1.1 Descripción del problema.....	16
1.2 Planteamiento del problema.....	18
1.3 Justificación	19
1.4 Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
2. <i>MARCO TEÓRICO</i>	22
2.1 Antecedentes.....	22
2.2 Bases teóricas	31
2.2.1 Definición de Clima Organizacional	31
2.2.2 La importancia del Clima laboral	32
2.2.3 Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional	33
2.2.4 Variables del Clima Organizacional en las entidades públicas	34
2.2.5 <i>Modelos</i> de diagnóstico del Clima Organizacional	35
2.2.5.1 Modelo Litwin y Stinger	35
2.2.5.2 Modelo de Schneider y Hall	36
2.2.5.3 Modelo Robbins y su postulación clima organizacional	36
2.2.6 Teoría del Clima Organizacional de Likert	37
2.3 Bases Legales	43

2.4 Hipótesis	46
3. METODOLOGÍA	47
3.1 Enfoque de la investigación.....	47
3.2 Tipo de Estudio	47
3.3 Técnicas de Investigación	48
3.4 Instrumento de Medición.....	49
3.5 Población y muestra	52
3.6 Fuentes de información.....	53
3.6.1 Fuentes de información primaria.....	53
3.6.2 Fuentes de información secundaria.....	53
3.7 Sistematización y análisis de la información	54
4. RESULTADOS	55
4.1 Comunicación	55
4.2 Planeación	56
4.3 Cumplimiento de su función	57
4.4 Evaluación y Desarrollo	58
4.5 Conocimiento Institucional.....	59
4.6 Condiciones Laborales.....	60
4.7 Capacitación y Desarrollo	61
4.8 Trabajo en Equipo.....	62

4.9 Dirección Personal.....	63
4.10 Dirección Personal Continuación.....	64
4.11 Conocimiento del Cargo	65
4.12 Plan Carrera	66
4.13 Toma de Decisiones.....	67
4.14 Bienestar Laboral.....	68
4.15 Autosatisfacción	69
5. DISCUSION DE RESULTADOS.....	70
5.1 la comunicación como pilar de satisfacción para las organizaciones	70
5.2 Planeación de acuerdo a metas institucionales	71
5.3 Resultados según cumplimiento de funciones.....	72
5.4 Evaluación de gestión y logro de objetivos	72
5.5 Conocimiento de valores y estrategias organizacionales.....	73
5.6 Condiciones del puesto de trabajo.....	74
5.7 Inducción y re inducción.....	75
5.8 Trabajo en Equipo y cumplimiento de objetivos.....	76
5.9 Asignación y apoyo de funciones por parte del jefe inmediato.....	77
5.10 Conocimiento de incentivos y planes institucionales	78
5.11 Herramientas necesarias para cumplir sus funciones	79
5.12 Toma de Decisiones en la solución de problemas.....	79

5.13 Bienestar Laboral.....	80
5.14 Autosatisfacción	81
6. <i>PLAN DE ACCION</i>	83
7. <i>CONCLUSIONES</i>	89
8. <i>RECOMENDACIONES</i>	90
9. <i>BIBLIOGRAFIA</i>	92
10. <i>ANEXOS</i>	99

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Variables del Clima Organizacional en las Entidades Publicas</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 2 Escala de Likert</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 3 Categorías de la encuesta.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 4 Áreas y relación de colaboradores Seccional Dian Popayán.....</i>	<i>52</i>

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Variables para la medición del clima Organizacional</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 2 Modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 3 Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 4 Robbins y su postulación Clima Organizacional</i>	<i>37</i>

RESUMEN

El presente documento contiene el informe de pasantía denominado “Diagnostico del clima laboral en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN POPAYAN. El Propósito de esta práctica fue elaborar un diagnóstico del clima organizacional para detectar debilidades y fortalezas de la empresa, se empleó la encuesta como instrumento de recolección de datos, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión y percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral, dentro del análisis se obtuvieron resultados los cuales nos indicaron que existen diversos aspectos negativos dentro de la organización que nos permitieron proponer mejoramientos en el sistema de comunicación interno, programas motivacionales, trabajo en equipo, mejoras en las capacitaciones, toma de decisiones, bienestar laboral, cumplimiento de metas y condiciones laborales, en esta investigación también se pudieron determinar algunos aspectos positivos como la estructura física. Estas percepciones negativas, desde la opinión de los empleados, sugieren implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como contraproducentes para la conformación de un clima favorable.

Palabras Claves: Clima organizacional, satisfacción, variables del clima organizacional

ABSTRACT

This document contains the internship report entitled "Diagnosis of the work environment in the National Tax and Customs Office - DIAN POPAYAN. The purpose of this practice was to develop a diagnosis of the organizational climate to detect weaknesses and strengths of the company, the survey was used as an instrument of data collection, through a questionnaire previously elaborated, through which it was possible to know the opinion and perceptions of the collaborators on their work environment, within the analysis were obtained results which indicated that there are several negative aspects within the organization that allowed us to propose improvements in the internal communication system, motivational programs, teamwork, training improvements, decision-making, job well-being, fulfillment of goals and working conditions, this research also determined some positive aspects such as physical structure. These negative perceptions, from the opinion of the employees, suggest to implement fundamental changes in those areas considered as counterproductive for the creation of a favorable climate.

Keywords: Organizational climate, satisfaction, organizational climate variables

INTRODUCCIÓN

El clima Organizacional es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa. La cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía.

El Clima Organización se exige cuando se necesita promover una interacción más fluida y comunicativa entre la Entidad y el público usuario o la población en general acerca de sus acciones, compromisos, logros y otras actividades; buscando, además, enriquecer el debate sobre la comunicación pública y el público usuario.

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas, los servidores públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados (servidores públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos). A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable. Sin embargo, estos cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la Alta Dirección, así como en las respectivas gerencias. (Ravines, 2009)

Este documento está conformado por siete apartados a través de los cuales se respalda. Iniciando con apartados I, se establece el Planteamiento del problema donde se da a conocer la

problemática de la Entidad, también se instaura la justificación, los objetivos, tanto el general como el específico. En el apartado II, el marco teórico, que integra las argumentaciones teóricas donde se establece toda la información que soporta esta Práctica. En el siguiente apartado, el III, se explica detalladamente la metodología que se utilizó. El apartado IV, se integran los resultados de las encuestas. El apartado V, se organiza la discusión y análisis de los resultados. El apartado VI, se establece un Plan de acción donde se emplean unas estrategias para el alcance de sus objetivos. El apartado VII, van las conclusiones donde se destacan los aspectos más importantes del documento.

Se espera que este documento sea de utilidad a la Entidad para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el clima organizacional, factor trascendental en el éxito de la institución.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

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, la DIAN hace presencia en 49 ciudades de Colombia, entre ellas, en la ciudad de Popayán.

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 (DIAN, 2015).

Por tratarse de una organización de carácter público, se caracteriza por la linealidad en sus funciones, dado a través de un marco normativo que a partir de la Constitución del año 91, y actualizado mediante la Ley 909 de 2004 “prescribe que el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública” (Hernández , 2004, pág. 11).

Una de las características establecidas en la DIAN del municipio de Popayán, contempla el número de colaboradores adscritos a la función pública, connotándose experiencia y años al servicio de la entidad, en la mayoría la composición biográfica está dada por personas mayores

de cuarenta años, quienes cumplen a cabalidad sus funciones, pero por razones de circunstancias terminan implicados en la cotidianidad de sus funciones.

Por otra parte, las dinámicas organizacionales en diversas áreas se circunscriben dependiendo las circunstancias, algunos áreas prevalece el compañerismo, la cooperación y el trabajo en equipo, al igual existen ambientes en los cuales es fácil denotar la hostilidad, desmotivaciones, e incluso sucesos de conflictos laborales.

En razón a lo anterior, se generan ambientes no propicios para el desempeño laboral, esto hace que la comunicación cierre sus puertas hacia la cooperación, la productividad y la posibilidad de plantear alternativas para la solución de problemas, es decir, en ambientes de trabajo descritos como “tensos” los aportes de los colaboradores son bajos y por ente la dinámica de una organización se detiene.

Teniendo en cuenta que la DIAN tiene un sistema de actividades conscientemente coordinadas, cuya cooperación recíproca es esencial para el cumplimiento de objetivos que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, se hace necesario estudiar el ambiente en el cual se desempeñan los empleados y analizar, como todo lo que sucede dentro de una empresa influye en el clima organizacional, el desempeño del personal y la satisfacción en el trabajo.

De este modo, sujetos a diagnosticar el clima laboral de acuerdo a la normatividad para la función pública, la Dian en su seccional Popayán decide establecer periodicidades para levantar información referente a las percepciones de sus colaboradores.

La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional, permitirá una aproximación para poder plantear un programa de mejoramiento buscando optimizar el recurso humano de la Entidad, y en consecuencia se puedan obtener resultados veraces que le sirvan a la Alta Gerencia

y Jefes de Área para tomar decisiones acertadas en pro de mejorar la motivación de cada uno de los funcionarios.

1.2 Planteamiento del problema

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción referente al clima laboral en el primer semestre de 2017 que presentan los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Popayán?

1.3 Justificación

Para la función pública, es fundamental desarrollar el Talento Humano, para ello se establecido la necesidad u obligatoriedad en realizar diagnóstico del clima laboral en las Entidades del Estado Colombiano

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos en la DIAN Popayán, permitiendo además, presentar una propuesta para mejorar o conservar ambientes propicios para el desempeño laboral.

Con el diagnóstico del clima organizacional se puede visualizar cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y cómo los perciben los funcionarios. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo.

Es indispensable que la DIAN Popayán, brinde un óptimo servicio y esto solo se consigue con un adecuado ambiente laboral, para ello, los empleados deben estar complacidos con su trabajo y transmitir esa complacencia al cliente, no basta con ser amable, es brindarle confianza y crear una empatía particular con cada uno; lo anterior se produce de forma espontánea cuando el empleado se siente parte de la empresa, pues ésta lo motiva y valora como persona y como colaborador.

Es así que al realizar el diagnóstico de clima laboral, se obtuvo información de las percepciones reales sobre el nivel de satisfacción del trabajador, la relación con los jefes, relación con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, trabajo en

entre otras variables propias del ambiente laboral, necesarias de evaluar.

Por otra parte, la realización de la pasantía como opción de grado para obtener el título de Administrador de Empresas, permitió concebir la gestión organizacional desde la práctica, la cual se constituyó en una oportunidad para contrarrestar aspectos teóricos con un entorno laboral, en este caso del sector público.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diagnosticar el del Clima Laboral en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Popayán, según las percepciones de sus funcionarios con el fin de propiciar mejores ambientes de desempeño laboral.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las variables que intervienen en la medición del clima laboral de la función pub006Cica
- Describir elementos de satisfacción e insatisfacción laboral en la DIAN seccional Popayán.
- Proponer un plan de acción de acuerdo a necesidades de la institución que garantice ambientes de trabajo de cooperación y trabajo en equipo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Según el rastreo bibliográfico se obtuvieron los siguientes antecedentes se encontró el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Tecnológica del Choco, En la universidad tecnológica del choco Se realizó un estudio analítico descriptivo, “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué, del sujeto de estudio. Se usa un diseño descriptivo para hacer la investigación, el propósito de la investigación fue describir las características de ciertos grupos, calcular la proporción de gente en una población específica que tiene ciertas características de ciertos grupos, calcular la proporción de gente en una población específica que tiene ciertas características y además pronosticar”.

Para obtener información sobre el clima organizacional y para la construcción del instrumento se realizaron los siguientes pasos:

- Entrevista verbal con el jefe de personal; para conocer la situación de la institución
- Revisión literaria; para conocer las dimensiones del clima organizacional que manejan diferentes autores del tema.
- Determinación de variables y dimensiones en la investigación del trabajo.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 120 funcionarios de la planta de personal de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba” de manera voluntaria, anónima y

personal. Así como también se acompañó con una carta en la cual se explicaba el objeto del diagnóstico.

La población objeto del diagnóstico estuvo constituida por la planta de personal administrativo de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”, en sus diferentes modalidades de nombramiento y contratación, la cual está conformada por 233 empleados.

Respecto de la dimensión cohesión los trabajadores la consideran favorable, lo que quiere decir que entre ellos existe la ayuda mutua y se muestran amables con sus compañeros de trabajo, hay un buen ambiente laboral, que genera un clima acogedor en el buen desarrollo de las tareas encomendadas.

La percepción de los trabajadores con respecto a la dimensión confianza tiene un nivel de aprobación bajo con relación a la variable autonomía y cohesión, sin embargo obtuvo un nivel favorable que nos permite deducir; hay libertad y buena comunicación entre los superiores y sus subordinados con el fin de unificar criterios en las decisiones fundamentales para el adecuado funcionamiento de la institución. En diversas fuentes consultadas por el investigador, en relación a la confianza y su influencia en el clima organizacional se considera fundamental que los funcionarios perciban un alto grado de libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confianza absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de ellos o de compañeros.

Con respecto a la dimensión presión, los trabajadores tienen una percepción desfavorable, pues en ocasiones existe un poco de apremio para el resultado de las tareas encomendadas, lo que genera intranquilidad en sus responsabilidades, impidiendo además el resultado esperado de acuerdo a las expectativas de la institución. Referente a lo anterior, según Chiang et al (2008),

expresa que la presión comprende la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. Considerando que la resistencia a la presión, es una cualidad de algunos individuos, no se puede pretender que la presión sea una forma de probar a los empleados y es fundamental que se trabaje para reducir esta en cualquier organización y más en una organización de educación superior. Lo que para Chiang es presión, para Alcalá (2011), es conflicto y dice que éste se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Denotando dificultades para alcanzar las metas propuestas, no solo a nivel personal en cuanto al funcionario se refiere sino con respecto a los alcances perseguidos por la institución.

La dimensión apoyo fue percibida como favorable, lo que significa que a los jefes les interesa trabajar en armonía, pues deja ver que existe unidad, compromiso, respaldo y tolerancia al momento de desempeñar las tareas encomendadas, siendo un elemento idóneo en la obtención de los resultados positivos que genera beneficio al desarrollo institucional. Mercado y Toro (2008), lo denomina apoyo del jefe y se refiere a la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores. Para Alcalá (2011), Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Lo anterior propicia un buen ambiente laboral pues a los funcionarios no solo se les tiene en cuenta sus funciones, sino que también se motiva a la fraternidad institucional; encausados a los resultados positivos a favor de la institución.

La dimensión reconocimiento es desfavorable, lo que constituye gran preocupación por cuanto deja ver que no se estimula adecuadamente a los miembros de la institución para lograr mayor interés en forma personal en la búsqueda de mecanismos que permitan reconocer,

distinguir el crecimiento individual, para que finalmente redunde en beneficio de la institución.
(Cuadrado, 2004)

Con respecto, a la dimensión equidad, esta no es favorable lo que muestra la falta de políticas dentro de la institución tendiente a generar igualdad entre los funcionarios, que les sirvan de motivación para desempeñar con mayor eficacia las diferentes tareas sin sentimientos de inconformidad como impedimentos para el buen desempeño.

Por último, tenemos la dimensión innovación siendo desfavorable toda vez que no se provee a los funcionarios de las herramientas idóneas de acuerdo con las necesidades del medio y el tiempo, impidiéndoles entonces la creatividad al momento de ejecutar planes en pro del buen desarrollo de las tareas encomendadas. Dados estos resultados, con esos índices porcentuales, todo es de naturaleza desfavorable, es decir no conveniente, para el ejercicio y buen desempeño en el trabajo. La falta de todos estos recursos genera mal ambiente, abulia y descontento, además de impedir la creatividad al momento de ejecutar planes y proyectos al mejoramiento en las labores confiadas a su cargo.

El concepto de innovación para Peter Drucker (2002) es lanzar la idea de que las empresas compiten ya no con productos sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacen de la innovación y son más competitivos cuanto más intensa fuera la misma. Para la institución el resultado de esta variable les genera gran compromiso, pues existe la obligatoriedad de proveer a los funcionarios de todas las herramientas propicias para la obtención de los resultados perseguidos para el posicionamiento de la institución. A partir de los resultados logrados en las dimensiones se precisa que para la institución todo es de gran impacto por el nuevo compromiso que se genera tanto para el rango de los empleados como para aquellos empleados o

funcionarios. Pues habrá ya muchas razones para dotar y/o proveer, a los funcionarios de todas las comodidades y herramientas necesarias para cumplir y obtener los resultados esperado desde la posición y funciones de cada empleado y de esa manera lograr el posicionamiento institucional.

Por otra parte, analizando en forma porcentual las variables, aquellos que calificaron la dimensión Autonomía favorable, expresan desfavorable la dimensión Reconocimiento; mientras que para algunos empleados la dimensión apoyo es favorable, para estos mismos la dimensión equidad y confianza arroja unos resultados desfavorables; De igual forma cabe anotar que, la dimensión Cohesión fue favorable para aquellos que señalaron desfavorable la variable presión.

Los empleados de la U.T.CH. Expresaron que solo tres dimensiones son favorables, siendo esto una muestra de que la administración no garantiza un ambiente que permita relaciones interpersonales de forma amable, que no perturben al funcionario, para que ello se refleje en el desarrollo de las funciones encomendadas, para el beneficio general; no se puede dejar de lado que los empleados realizan el trabajo a conciencia, con unidad y apoyo pero esto no es suficiente para el buen desarrollo de las tareas. Sin duda alguna, en aras de que la eficacia institucional se vea reflejada deben abordarse mecanismos que permitan mejorar las 5 variables que obtuvieron resultados desfavorables, esta situación se Análisis de Resultados 69 presenta debido a que se deben adoptar un conjunto de herramientas propicias que permitan que se mejore la equidad, a través del reconocimiento, utilizando estrategias innovadoras pues esto, muestra confianza en el objetivo perseguido, para lograr el éxito institución que no depende solo de la administración sino del trabajo en equipo.

Un segundo estudio realizado en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate con el fin de diagnosticar el Clima Organizacional en la fue llevado a cabo aplicando un estudio de tipo cualitativo, empleando para ello una encuesta diseñada en base a una escala de Likert con 25 ítems pertenecientes a 5 indicadores para medir el clima organizacional determinados en base a la necesidades de la empresa siendo estos los siguientes: Calidad de vida en el trabajo, motivación laboral y satisfacción, evaluación del desempeño y retroalimentación, liderazgo y por ultimo comunicación.

Este estudio estuvo conformado por 16 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa: área ejecutiva, área de pista, área de mantenimiento, área de limpieza de vehículos y área de seguridad, a quienes representan la población total de estudio, comprendida en las edades de 20 a 48 años, predominando el género masculino 14 personas, y el género femenino 2 personas, la mayoría de la población es casada en unión de hecho, con familia.

La población de estudio fueron los colaboradores de la empresa en mención, tanto del área operativa como del área administrativa. Los resultados de la investigación fueron presentados mediante graficas pastel con porcentaje en base a la puntuación asignada a cada reactivo de la escala, en total fueron 5 reactivos siendo estos los siguientes: Excelente, Bueno, Regular, Malo, teniendo una puntuación de cero a cinco puntos. De los resultados de la investigación se puede concluir que el clima organizacional se encuentra deficiente en la mayoría de indicadores evaluados, excepto liderazgo y calidad de vida, siendo estos los indicadores más satisfactorios y estables. Conociendo a profundidad mediante el diagnóstico del clima organizacional realizado, la situación actual de la empresa al respecto, se realizan las conclusiones y recomendaciones, así como también se diseña una propuesta de trabajo efectiva para darle seguimiento y establecer así

una mejora en el clima organizacional, con la finalidad de reforzar los aspectos estables y reparar los aspectos deficientes.

Se realizó una discusión de datos según lo encontrado durante la investigación:

Respecto a la calidad de vida en el trabajo, según Robbins (1999) la calidad de vida laboral, es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales, la calidad de vida en el trabajo se basa en un aspecto: condiciones laborales, que pueden ser: físicas, psicológicas y emocionales, de este aspecto se derivan los siguientes: dignidad y respeto, el trabajo en equipo y el ambiente de amistad. Las condiciones de trabajo son según Robbins, se asocian con la seguridad, salud y agradabilidad, en la investigación se encontró que para la mayoría de colaboradores, las condiciones laborales físicas, de seguridad y salud son buenas y suficientes es decir, sus herramientas de trabajo se encuentran en buen estado, también existen medidas de seguridad en caso de emergencia y sus condiciones de trabajo en general son aceptables, sin embargo pueden mejorar, esto coincide con la teoría debido a que las condiciones de trabajo en la empresa son percibidas tal y como se describen. La dignidad y respeto según Robbins, es la forma como las personas consideran que deben ser tratadas en su ambiente laboral, esto coincide en cierta forma con los resultados de la investigación debido a que se encontró que el respeto era fundamental para la estabilidad en las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, siendo este percibido desde los superiores hacia los colaboradores y entre compañeros de trabajo, encontrando deficiencias en el segundo y estabilidad en el primero.

El trabajo en equipo es la característica donde los trabajadores deben realizar las actividades de manera conjunta a fin de evitar el aislamiento, citando a Figueroa (2004) quien define a las organizaciones inteligentes como las organizaciones donde todos sus miembros en todos los niveles, sobre la base de un clima emocional armónico, aprenden mediante el trabajo cooperativo, se involucran en el mejoramiento conjunto de los demás y de la organización, este aspecto se hace más interesante como aporte para la investigación la investigación encontrando que para los colaboradores el trabajo en equipo se vincula con la cooperación y el apoyo mutuo sin embargo este aspecto puede mejorar.

Como último aspecto se encuentra el desafío y la responsabilidad que implica el cambio de tareas y funciones significando un reto para el personal, así como la responsabilidad que conlleva tomar ciertas decisiones y la confianza de los jefes de trabajo, según la investigación este aspecto se encuentra deficiente y difiere con la teoría debido a que las tareas de trabajo no se encuentran delimitadas con objetivos claros que signifiquen un reto para los colaboradores y le permitan tomar decisiones en sus funciones, incrementando su responsabilidad y rendimiento. (Cardozo, 2014)

Por otra parte, se referencia el estudio sobre la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte. - Honduras, El diseño de la investigación fue la no experimental, ya que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variable y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlas.

El enfoque de la Investigación fue correlación de datos para probar las hipótesis, basadas en la medición numérica y el análisis estadístico. Este enfoque pretende estudiar la relación entre las variables Clima organizacional y satisfacción laboral.

Se utilizó el diseño transversal correlacional para recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El cuestionario se elaboró utilizando como base el método de escalamiento tipo Likert el cual se elaboró con 62 preguntas de las cuales 31 preguntas eran para la variable Clima organizacional y las otras 31 preguntas validan la variable Satisfacción laboral.

La población utilizada son los mandos medios y auxiliares en la parte administrativa y operativa de la empresa Industrias el Calan. La población es finita debido a que está conformado por 21 personas en estos niveles.

Los resultados fueron los siguientes:

Es contundente que el liderazgo de la empresa es reconocido por sus colaboradores de forma positiva, ya que menos del 5% está en desacuerdo con la claridad de su gestión.

Los líderes de la organización han desarrollado un vínculo importante con su equipo de trabajo, considerando que la tendencia de la identificación con los jefes es congruente con la claridad de los objetivos.

En cuanto a la definición de las metas para mandos medios, hay una oportunidad de mejora, debido a que casi un 30% del total, no identifica positivamente el establecimiento de las mismas.

(Umaña, 2016)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de Clima Organizacional

El Clima Organizacional son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos Organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración. (Garcia, 2012)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Peralta, 2002)

El clima organizacional permite conocer una serie de percepciones globales por parte del empleado en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Tomando en consideración que el conocer los intereses individuales nos permite la integración al nivel grupal. Desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del

ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización.

El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados. (Torres L. m., 2012)

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe que existe en cada organización, incluye 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, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales) (Alvarez c. m., 2006)

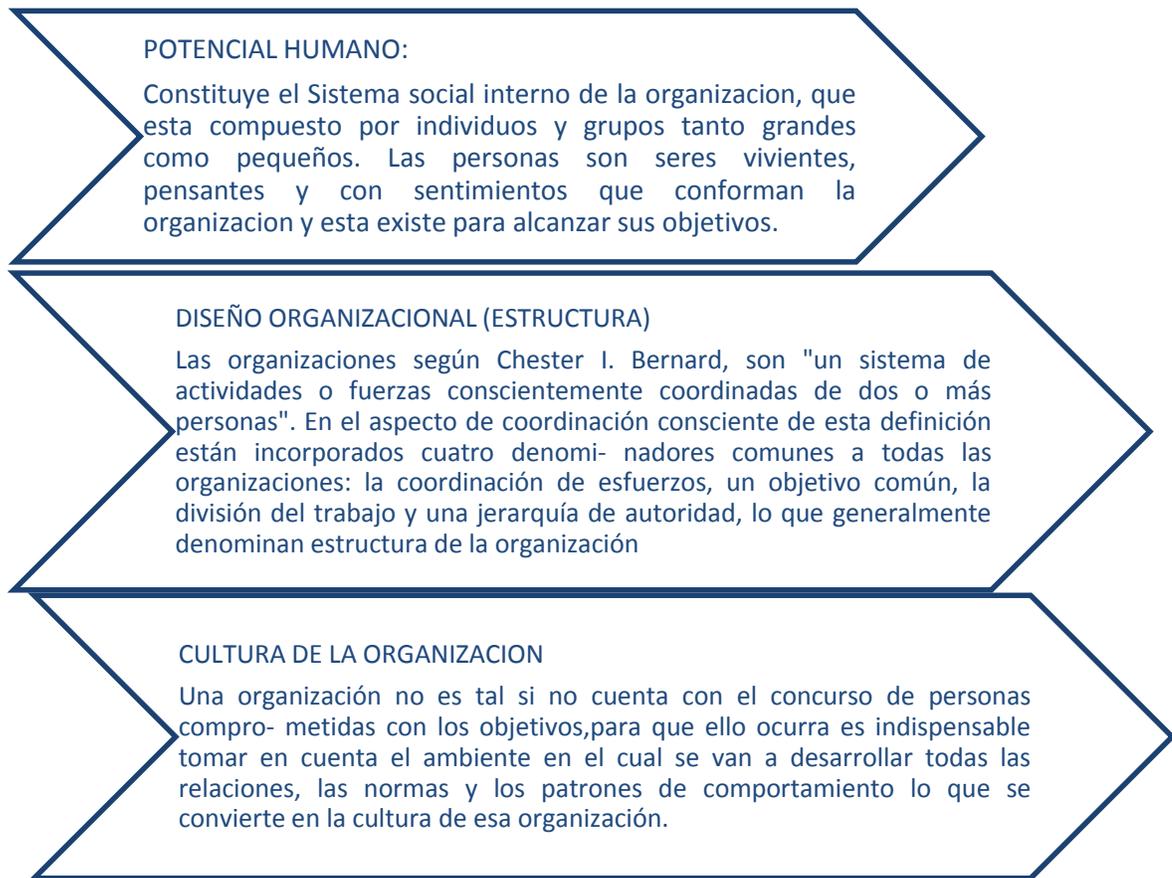
2.2.2 La importancia del Clima laboral

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. (Varela, 2015)

2.2.3 Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional

Diversos autores exponen el tema destacando categorías o variables para medir el clima organizacional, por ejemplo se exponen las variables según el autor Vera(2006).

Ilustración 1 Variables para la medición del clima Organizacional



Fuente. Elaboración propia

2.2.4 Variables del Clima Organizacional en las entidades públicas

El instrumento para medir el clima organizacional de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems. Este instrumento permite medir cual es la percepción de los servidores frente a su entorno laboral.

Tabla 1 Variables del Clima Organizacional en las Entidades Publicas

VARIABLES	ITEMS	TOTAL
Orientación Organizacional	1 a 9	9
Administración del Talento Humano	10 a 15	6
Estilo de Dirección	16 a 26	11
Comunicación e Integración	27 a 32	6
Trabajo en Grupo	33 a 37	5
Capacidad Profesional	38 a 45	8
Medio Ambiente Físico	46 a 52	7
TOTAL		52

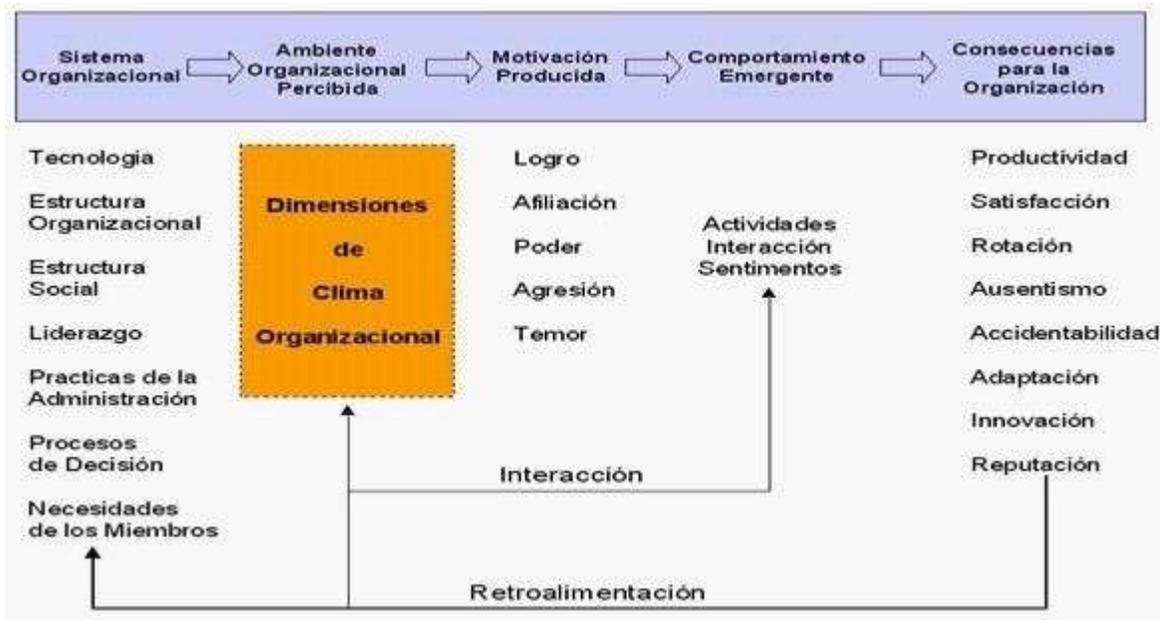
Fuente: (Molino, 2014)

2.2.5 Modelos de diagnóstico del Clima Organizacional

2.2.5.1 Modelo Litwin y Stinger

El modelo describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación, tal como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2 Modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional

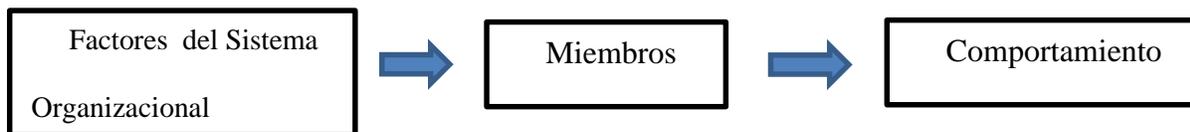


Fuente: (Solis, 2005)

2.2.5.2 Modelo de Schneider y Hall

El modelo define el comportamiento que tienen los miembros de una organización sin que éste sea una resultante de los factores organizacionales existentes. El análisis del clima organizacional permitirá detectar los factores que inciden en el ambiente laboral y las percepciones que existen dentro de la organización así como las relaciones existentes dentro de la empresa.

Ilustración 3 Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional



Fuente: (Solis, 2005)

2.5.2.3 Modelo Robbins y su postulación clima organizacional

Robbins menciona que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de

experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Ilustración 4 Robbins y su postulación Clima Organizacional



Fuente: (Reyes, 2005)

2.2.6 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert 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 establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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 revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales Como tal de la organización.

VARIABLES FINALES. 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 productividad, ganancia y pérdida.

Tabla 2 Escala de Likert

NEGATIVO(-)			POSITIVO(+)	
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de

organización que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

(Solarte, 2009)

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

Desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización.

Un empleado no opera al vacío lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

Un estilo de liderazgo del tipo situacional que se adapta a los colaboradores en cada situación permitiendo el equilibrio ya que en una empresa interactúan personas de diversos tipos y para el desarrollo del ambiente adecuado hay que entender las necesidades de cada trabajador pero hay que hacerla funcional para el desarrollo del grupo. (Torres L. M., 2012)

Likert analiza la dimensión de la autonomía individual el cual permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Esta influye y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables:

- Estructura: aquí se encuentran involucrados la estructura y el tamaño de la organización: sus políticas, objetivos, deberes, normas, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de las personas y le sirven de referente en el trabajo.

- Liderazgo: se refiere al ejercicio del liderazgo y el impacto que tiene la persona que lo ejerce en el propósito de conducir a otros para que alcancen metas, influenciando sus comportamientos en la organización.
- Responsabilidad: determina por el sentimiento autonomía en el desempeño del trabajo y percepción que tiene las personas por participar en procesos referidos a tomar decisiones en su trabajo y resultados.
- Resultados y recompensa: el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el desempeño eficiente del trabajo realizado en forma individual permite que los empleados reciban recompensa que los motive a trabajar mejor.
- Riesgo: la posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.
- Relaciones: la calidad de las relaciones interpersonales con el grupo de compañeros, así como con los supervisores o jefes, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo del trabajo.
- Cooperación: las relaciones laborales se enmarcan en procesos de apoyo y colaboración entre compañeros y con el jefe cuando se necesario.
- Estándares: para la organización es importante que los empleados conozcan y tengan en cuenta los estándares de rendimiento y producción que deben guiar su actuación y/o desempeño.
- Conflictos: es posible que en grupos de trabajo se presenten diferencias de pensamiento y de actuar. Esto puede conducir a situaciones de conflicto. En ese momento cada persona debe tener la capacidad de manejar y encontrar solución a los mismos.

- Identidad: cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho en la organización, genera sentimiento de pertenencia.

La medición y el análisis de clima organizacional implican, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explica los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados.

La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como se aplica.

La medición y el análisis del clima organizacional puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo a una pequeña empresa, hasta la totalidad de la empresa. Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo (grupos informales, miembros de los sindicatos, entre otros) de esta forma en una organización existen diferentes climas que corresponden a cada unidad de análisis: grupos formales o informales, áreas en las que se encuentra organizado el trabajo y a empresa total.

En los instrumentos para medir el clima organizacional debe existir coherencia sobre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea en

este propósito. Tal situación permite entender la diversidad de modelos y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional. (Alvarez C. e., 2006)

2.3 Bases Legales

El Decreto-Ley 1567 de 1998, crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado y fija como componentes de los mismos los programas de inducción y re inducción y los programas de bienestar e incentivos, respectivamente.

a) Los programas de inducción y de re inducción (artículo 7) se definen como “procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.” Entre sus objetivos contempla:

1. Iniciar y reforzar la integración del empleado al sistema de valores deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.

2. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.

b) Los programas de bienestar e incentivos, cuyo propósito es “elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales” (artículo 13), se deben regir por “las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento

de la administración pública y el sistema de administración de personal...” (Artículo 16, c). En cuanto tiene que ver con la identificación y mejoramiento del Clima Organizacional, es pertinente considerar las siguientes disposiciones:

“ARTÍCULO 20. Bienestar social. Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

ARTÍCULO 21. Finalidad de los programas de bienestar social. Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben contribuir al logro de los siguientes fines: a. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño. Generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social. c. Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

ARTÍCULO 24. Área de calidad de vida laboral. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Los programas de esta área deben recibir atención

prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.” 3.2. La Ley 734 de 2002 (Código Único Disciplinario) reconoce como uno de los “Derechos de los servidores Públicos” “Disfrutar de estímulos e incentivos” (Artículo 33 Numeral 5).

La Ley 909 del 2004, asigna como función de la Comisión de Personal: “Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima Organizacional” (artículo 16, i) y dispone que: “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.”(Artículo 16, párrafo).

El Decreto 1227 de 2005, en desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 dispone que “con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.” 75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 75.5. Fortalecer el trabajo en equipo. 75.6. Adelantar programas de incentivos.

2.4 Hipótesis

Antes de iniciar la intervención se plantearon diversas hipótesis, relacionadas con las categorías a trabajar, que para el caso se constituyeron en eje del diagnóstico; por lo tanto se emitieron las siguientes consideraciones:

- ✚ ¿Las políticas y estructura organizacional se constituyen en una herramienta para satisfacer laboralmente al talento de una organización?

- ✚ Factores encaminados al desarrollo y bienestar laboral mejoran los ambientes laborales de una organización?

- ✚ La capacidad de liderar y motivar equipos de trabajo, ayuda a cumplir las metas individuales de los colaboradores y por ende motivar al trabajador?

- ✚ La comunicación, el diálogo y la interacción se constituye en un factor de pertinencia, claridad y motivación laboral.

- ✚ Los ambientes y espacios físicos tienen incidencia en el nivel de relaciones y percepción de satisfacción laboral.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Para la presente intervención se utilizó el enfoque cuantitativo la cual utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Lopez, 2011)

En esta práctica se utilizaron encuestas para medir la percepción de los empleados frente a ciertas variables como: Autosatisfacción, toma de decisiones, conocimiento del cargo, dirección personal, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, condiciones laborales, conocimiento institucional, evaluación y desarrollo, resultados, planeación, comunicación, plan carrera.

3.2 Tipo de Estudio

Se utilizó el tipo de Investigación Descriptiva, el cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Dalen, 2006)

Este trabajo de Grado es descriptivo ya que expone percepciones y resultados del clima laboral en variables como la comunicación, planeación, resultados, evaluación y desarrollo, conocimiento institucional, condiciones laborales, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo,

dirección personal, conocimiento del cargo, plan carrera, toma de decisiones, bienestar laboral, auto satisfacción como situación de un ambiente laboral, sus relaciones y satisfacciones.

3.3 Técnicas de Investigación

Para este trabajo de Pasantía se utilizó la aplicación de encuestas que permitieron recopilar información sobre el Clima Organizacional. Por otra parte, se recurrió a la observación como técnica de investigación, la cual permitió percibir grupos formales e informales en la relación laboral, formas de comunicación y demás sucesos que el instrumento cuantitativo no podía describir.

Observación: Observar significa "considerar con atención" algo que necesitamos analizar. Cuando se aplica para evaluar, la observación responde a la necesidad de emitir un juicio posterior. (Pereyra, 2013)

Se observaron características específicas que influyeron en el clima organizacional de la Dian Popayán, que nos permitió evaluarlo, y estudiar las necesidades y alcances propios de la entidad.

Encuestas: La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. (Chagoya, Gestipolis, 2008).

3.4 Instrumento de Medición

Para llevar a cabo el diagnóstico de clima organizacional de la DAN Popayán se utilizó el instrumento suministrado por la propia organización, el cual el escalonamiento estaba estructurada mediante la escala de LIKERT, es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa

Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario especifica de acuerdo a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia con la de Likert utilizan formato de respuestas fijas que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. (Marquez, 2007)

Esta prueba está diseñada en forma de cuestionario, el cual consta de 40 preguntas donde se compone de una afirmación a la cual en él se formula una serie de situaciones para que el trabajador conteste, de tal forma que su opinión contribuya a la obtención de un resultado grupal que estadísticamente permita establecer los niveles del clima laboral.

Tabla 3 Categorías de la encuesta

Categorías	Preguntas estímulo
COMUNICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando se generan cambios en los procesos relacionados con mi labor, me son informados oportunamente y con claridad. 2. Es fácil acceder a la información que requiero para desarrollar mi trabajo. 3. Recibo oportunamente a través de los canales oficiales de comunicación, información sobre las decisiones importantes de la Entidad.
PLANEACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 4. En mi Dependencia y/o equipo de trabajo se planea teniendo en cuenta las metas institucionales.
RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 5. En la DIAN cumplimos con los procedimientos establecidos
EVALUACIÓN Y DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> 6. Conozco los criterios y/o indicadores que se emplean para evaluar mi gestión. 7. El seguimiento que hace el jefe a mi trabajo contribuye al mejoramiento del mismo 8. Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación acerca de la forma de hacer mi trabajo y como puedo mejorarla 9. En general considero que en la DIAN hay un ambiente de trabajo que facilita el logro de los objetivos propuestos inicialmente
CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 10. En mi equipo de trabajo conocemos y practicamos los valores institucionales 11. Los miembros de mi equipo de trabajo y/o dependencia nos adaptamos con facilidad a las nuevas estrategias organizacionales
CONDICIONES LABORALES	<ol style="list-style-type: none"> 12. Mi puesto de trabajo cuenta con las condiciones de iluminación, ventilación y comodidad necesarias para el adecuado desempeño en mis funciones 13. Mi horario de trabajo es suficiente para cumplir a cabalidad y oportunamente con las tareas laborales asignadas 14. En el desempeño de mis funciones encuentro oportunidades de desarrollo personal y profesional
CAPACITACIONES Y DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> 15. Las personas que se vinculan a la Entidad reciben inducción sobre las funciones propias de su cargo 16. Las Personas que cambian de puesto de trabajo reciben Re inducción y entrenamiento adecuados

	17. La capacitación que he recibido contribuye o facilita el cumplimiento de mis funciones
	18. En la DIAN aprendemos de los errores
TRABAJO EN EQUIPO	19. Las Dependencias de la entidad comparten las practicas exitosas y la información que les permiten hacer mejor su trabajo
	20. Las reuniones realizadas en mi equipo de trabajo son oportunas y efectivas
	21. Existe una buena relación de compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo
DIRECCIÓN PERSONAL	22. Mi jefe inmediato asigna el trabajo dando claridad sobre el resultado que espera del mismo
	23. Considero que el equipo directivo tiene una visión clara hacia dónde va la entidad y crea compromiso en los empleados de acuerdo a la planeación institucional
	24. Mi jefe inmediato es equitativo cuando me establece un compromiso o cuando toma decisiones que afectan mi trabajo
	25. Encuentro apoyo en mi jefe inmediato para realizar mi trabajo
	26. Mi jefe inmediato genera acciones que incentivan la formación, la capacitación y el desarrollo profesional del equipo de trabajo
	27. Mi jefe inmediato brinda reconocimiento al equipo por el trabajo bien hecho (cumplimiento de indicadores, objetivos, metas)
	28. El trato que recibo de mi jefe inmediato es respetuoso
	29. Existe una comunicación oportuna con mi jefe inmediato
CONOCIMIENTO DEL CARGO	30. Tengo claro cuál es nuestra contribución al desarrollo de la estrategia de la Entidad
	31. Conozco y cumplo con la política de la Entidad
	32. Conozco los planes estratégicos, tácticos y operativos de la entidad
	33. Conozco los procedimientos para acceder a los programas de apoyo económico para adelantar estudios de pregrado y/o posgrado
PLAN CARRERA	34. Cuento con las herramientas y equipos necesarios para realizar adecuadamente mi labor

TOMA DE DECISIONES	35. En mi dependencia puedo tomar decisiones individuales o en equipo para solucionar los problemas que se presenten
BIENESTAR LABORAL	36. Considero que la DIAN es un buen lugar para trabajar 37. La entidad desarrolla actividades de prevencion y promocion de la salud que apoya el mejoramiento de las condiciones de vida 38. La entidad apoya actividades relacionadas con el bienestar del funcionario y su grupo familiar 39. La DIAN realiza y apoya actividades deportivas, culturales y recreativas
AUTO SATISFACCIÓN	40. Considero que se está cumpliendo con la misión de la DIAN

3.5 Población y muestra

La población fue determinada por todos los colaboradores que forman parte de la seccional Dian en la ciudad de Popayán, aplicando un censo poblacional a los 66 funcionarios de los cuales 19 son temporales, 8 provisionales, 39 de planta, distribuidos por Áreas de la siguiente manera:

Tabla 4 Áreas y relación de colaboradores Seccional Dian Popayán

Área	Colaboradores
Despacho	7
Normalización de saldos	3
Gestión Administrativa y financiera	8
Asistencia al Cliente	6
Fiscalización	14

Fuente: elaboración propia

3.6 Fuentes de	Liquidación	3	información
	Recaudo y cobranzas	10	
	Cobranzas	15	
3.6.1 Fuentes de	Total	66	información

primaria

Para la presente intervención, nuestra fuente de información primaria contó con el apoyo de los funcionarios, quienes dispusieron de su tiempo para suministrar información establecida en el instrumento de investigación.

3.6.2 Fuentes de información secundaria.

Esta práctica se basó en diferentes fuentes de información destacando los trabajos de pasantía sobre clima organizacional los cuales se tiene acceso en la Biblioteca de la Universidad Autónoma del Cauca brindando aportes importantes en la estructura del trabajo de grado.

El área de gestión humana de la Dian Popayán facilitó el estudio y diagnóstico del clima organizacional en el año 2016, sirviendo de base para analizar cómo ha sido el comportamiento de este y sus propuestas de mejoramiento.

Además se tuvo en cuenta el libro Clima Organizacional en Colombia IMCOC (Instrumento para medir clima en organizaciones Colombianas) de autor Carlos Eduardo Méndez donde se compila conceptos, variables, herramienta.

3.7 Sistematización y análisis de la información

La realización de la encuesta fue presentada a los funcionarios de la Dian en papel físico, cada encuesta consta de 40 preguntas las cuales se orientaron de la siguiente manera:

De acuerdo, Totalmente de acuerdo, Indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo

Como se mencionó en la tabla 3, para el análisis de la información las variables de análisis fueron categorizadas con el fin de poder tener elementos de comparación.

Para el análisis de la información se utilizaron diagramas de pastel y diagrama de barra arrojando resultados que permitieron identificar las fortalezas y debilidades del clima laboral de la entidad.

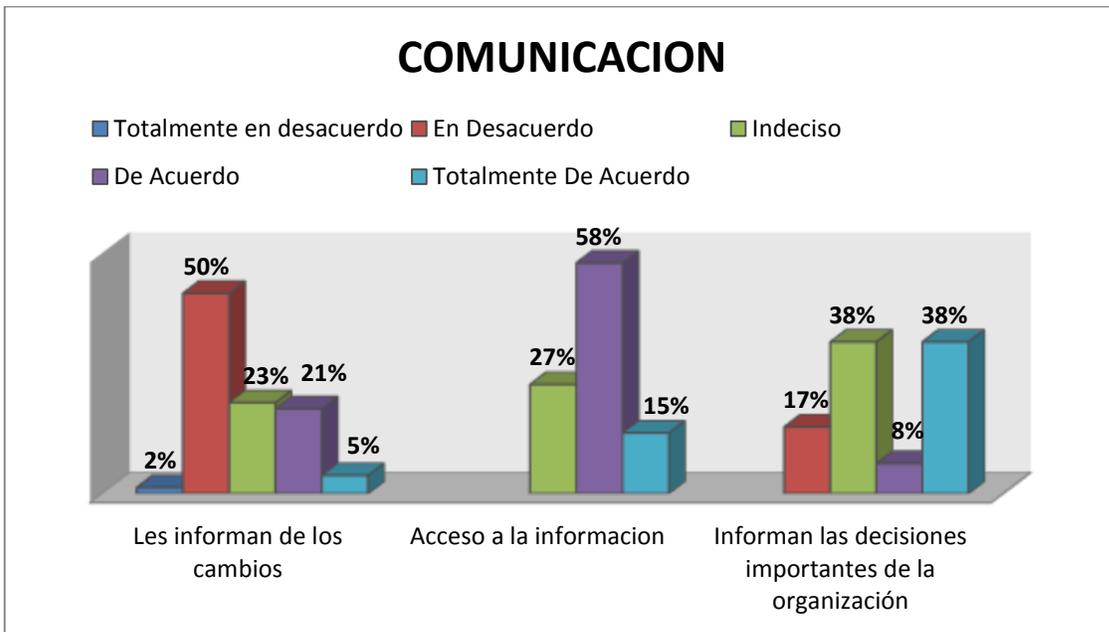
4. RESULTADOS

De acuerdo al instrumento suministrado por la Administración de impuestos de Aduanas Nacionales en la sede Popayán se utilizó una tabla para la elaboración de encuestas que presentan los siguientes resultados, estos fueron agrupados por categorías:

4.1 Comunicación

En este aspecto se comparan tres (3) preguntas

Grafico 1. Trasmisión de la comunicación

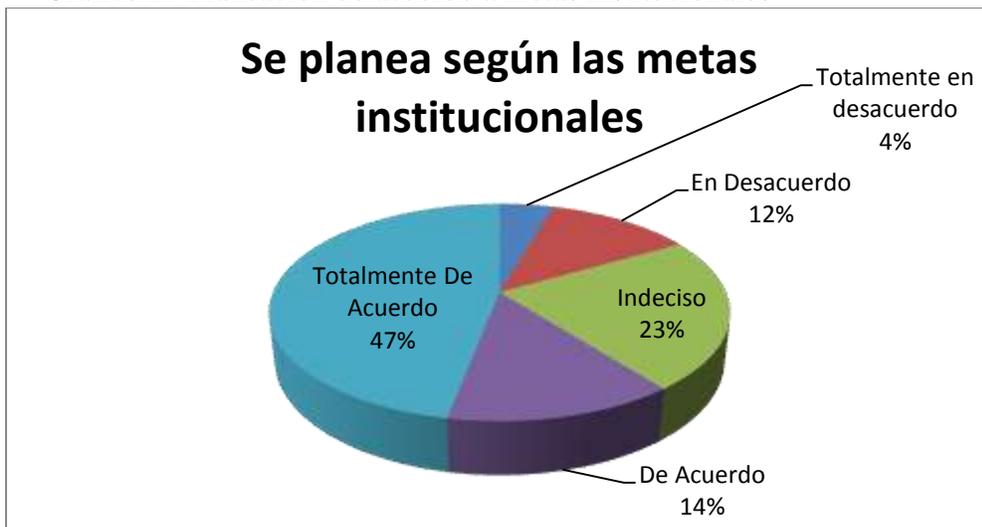


Fuente. Instrumento aplicado Abril 2017

En la variable de comunicación se realizaron preguntas relacionadas con el acceso a la información, la información de cambios, en donde se resalta la insatisfacción del 50% de los colaboradores manifestando les informan los cambios dados por el jefe directo, sin embargo el 58% de los encuestados respondieron que tienen acceso a la información.

4.2 Planeación

Grafico 2. Planeación de acuerdo a metas institucionales



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

En la gráfica de planeación observamos que un 47% de los funcionarios están totalmente de acuerdo que en la Dian si hay planeación de metas institucionales, mientras que el 23% se encuentra indeciso con lo que se plantea, el 14% se encuentra de acuerdo y el otro 12% se encuentra en desacuerdo.

4.3 Cumplimiento de su función

Grafico 3. Resultados según cumplimiento de funciones



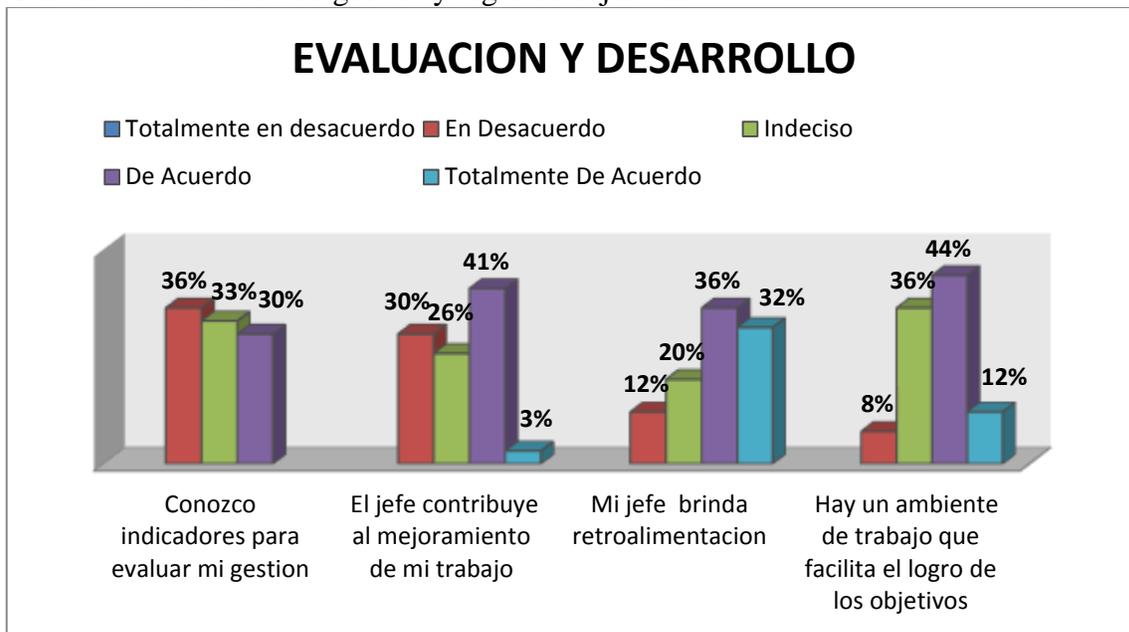
Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

En la gráfica de resultados se realizaron preguntas sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos lo cual nos arroja los siguientes datos, El 30% de los funcionarios de la entidad están totalmente de acuerdo con que se cumplen con los procedimientos que se establecen, mientras que el otro 41% se encuentra indeciso con la pregunta planteada.

4.4 Evaluación y Desarrollo

En este aspecto se comparan cuatro (4) preguntas

Grafico 4. Evaluación de gestión y logro de objetivos



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

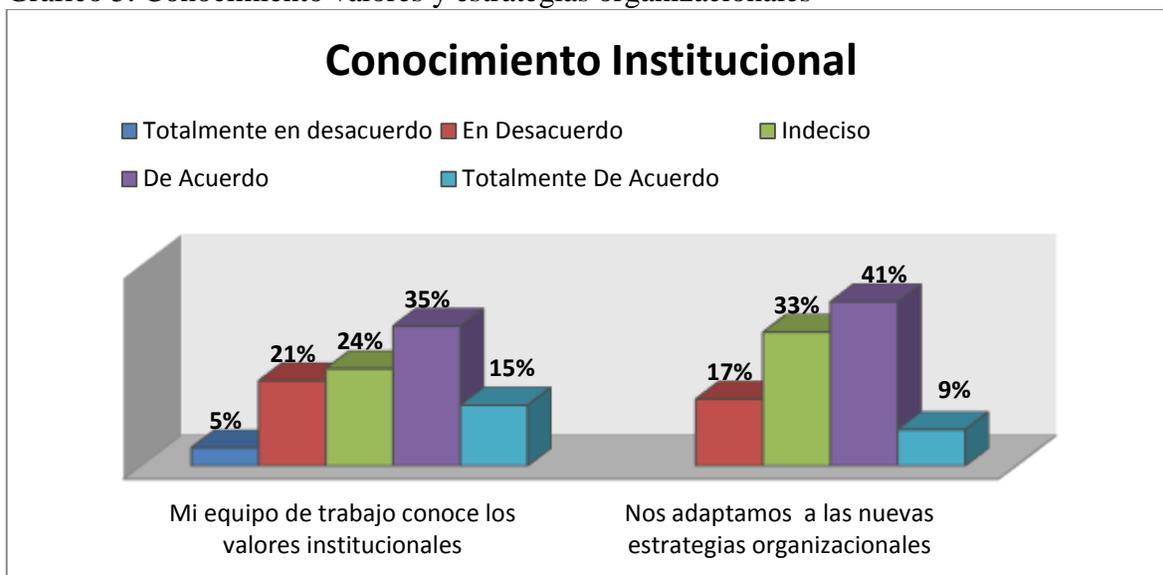
En general existe una buena percepción sobre la evaluación y desarrollo de la entidad, la gráfica nos muestra una serie de preguntas que van encaminadas a la realización, retroalimentación, indicadores, mejoramiento continuo y ambiente de trabajo que facilitara el logro de objetivos de la entidad.

Sin embargo, la gráfica 4 expone ciertas alertas ya que el 36% de los encuestados expresaron estar en desacuerdo con los indicadores para evaluar su gestión, así mismo el 30% de los colaboradores manifestaron que estaba en desacuerdo con la contribución del jefe a su gestión.

4.5 Conocimiento Institucional

En este aspecto se comparan dos (2) preguntas

Grafico 5. Conocimiento valores y estrategias organizacionales



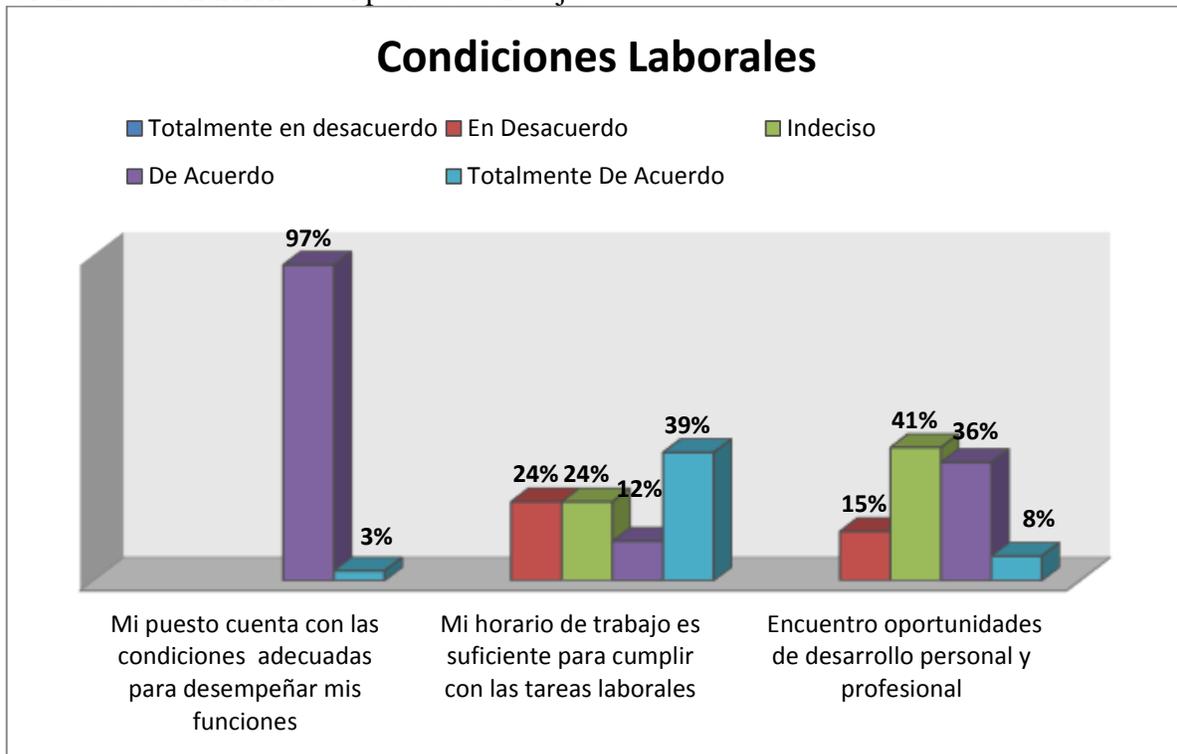
Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

En la gráfica del conocimiento institucional se formularon dos preguntas las cuales están relacionadas con los valores institucionales y las estrategias organizacionales arrojando las siguientes respuestas el 35% está de acuerdo con que el equipo de trabajo conoce los valores institucionales mientras que el 24% estaba indeciso y el otro 21% estaba en desacuerdo. En la siguiente pregunta los funcionarios tuvieron mayor aceptación y estuvieron de acuerdo en un 41% con que se adaptaban a las nuevas estrategias organizacionales de la entidad.

4.6 Condiciones Laborales

En este aspecto se comparan tres (3) preguntas

Grafico 6. Condiciones del puesto de trabajo



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

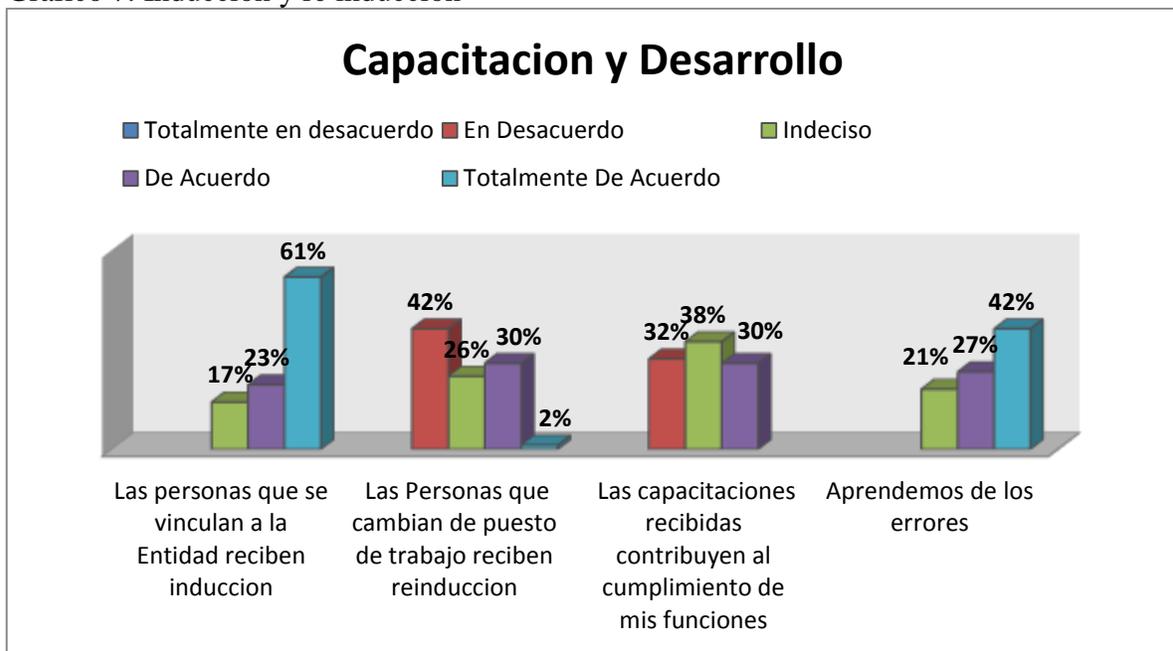
Las condiciones laborales son relevantes para los empleados por ello la importancia de formular las siguientes preguntas y conocer que opinan sobre su puesto de trabajo, si cuenta con las condiciones adecuadas para desempeñar oportunamente sus funciones, si su horario laboral es suficiente para cumplir con las tareas establecidas y si encuentran oportunidades de desarrollo personal y profesional en la entidad, todo esto nos arroja un resultado positivo vemos que el 97% de los funcionarios se encuentran de acuerdo con sus condiciones laborales en los puestos de trabajo, el 39% se encuentra totalmente de acuerdo con que el horario es suficiente y por último el 41% de los empleados se encontraban indeciso con que en la Dian si hay oportunidades para

su desarrollo en general. El 24% no están de acuerdo y el 24% están indecisos con que su horario de trabajo sea suficiente para realizar sus funciones.

4.7 Capacitación y Desarrollo

En este aspecto se comparan cuatro (4) preguntas

Grafico 7. Inducción y re inducción



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

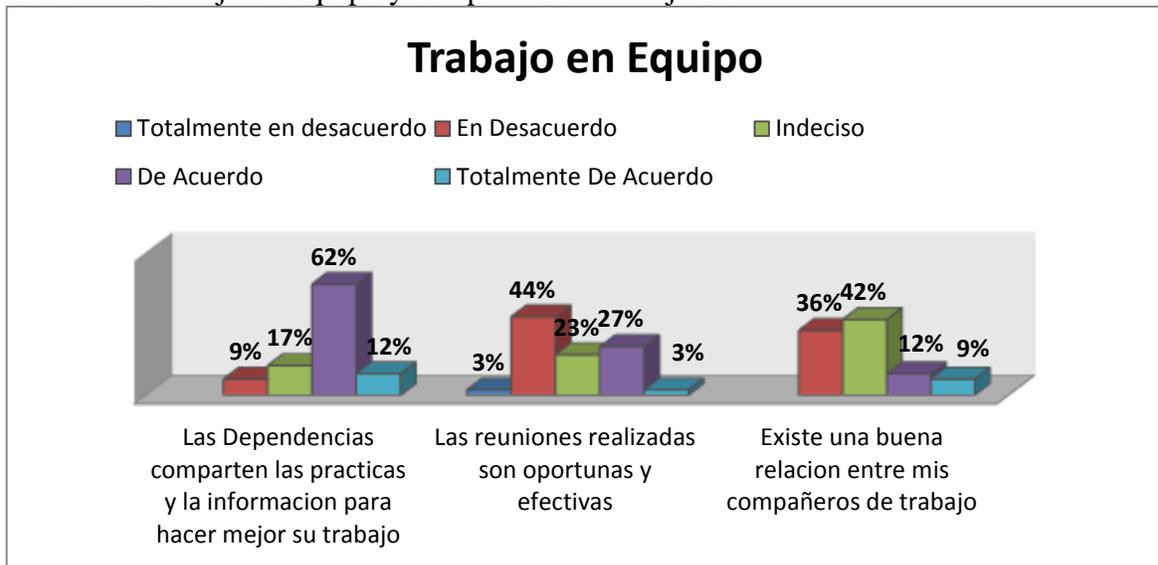
En la gráfica de capacitación y desarrollo se comparan cuatro preguntas de las cuales dos de ellas tienen los resultados más favorables con los siguientes porcentajes el 61% de las personas que se vinculan a la entidad reciben inducción y el 42% de los funcionarios aprenden de los errores.

Pero cuando se habla de capacitaciones hay un porcentaje del 38 % que afirma estar indeciso en que dichas capacitaciones contribuyan al cumplimiento de sus funciones.

4.8 Trabajo en Equipo

En este aspecto se comparan tres (3) preguntas

Grafico 8. Trabajo en Equipo y cumplimiento de objetivos



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

Es importante resaltar el trabajo en equipo en las organizaciones ya que un buen clima laboral hace que los empleados sean muy productivos logrando el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, en esta grafica observamos tres preguntas dirigidas al trabajo en equipo donde los funcionarios se encuentran de acuerdo en un 62% en que las dependencias comparten las prácticas y la información para hacer mejor su trabajo, siendo este el porcentaje más alto de las tres preguntas formuladas. Cabe destacar que hay un 44% que esta Desacuerdo

con que las reuniones realizadas son oportunas y efectivas, como también un 42% esta con duda o indeciso que su relación entre compañeros este del todo bien.

4.9 Dirección Personal

En este aspecto se comparan cuatro (4) preguntas

Grafico 9. Asignación y apoyo de funciones por parte del jefe inmediato



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

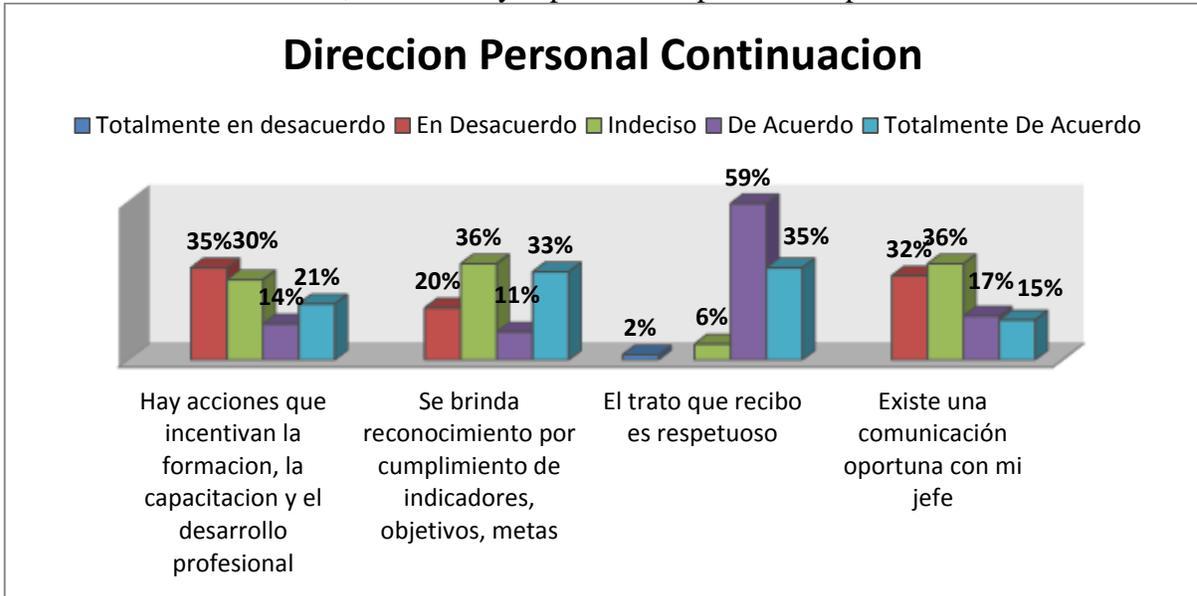
En la gráfica se muestra que un 38% está indeciso si su jefe asigna el trabajo y da claridad sobre el resultado esperado, un 89% está de acuerdo que la Dirección tiene visión clara hacia dónde va la entidad.

Ahora se resaltan las respuestas negativas donde un 36% está en Desacuerdo con que su jefe es equitativo y un 39% está en Desacuerdo con que encuentra apoyo en su jefe inmediato para realizar trabajo.

4.10 Dirección Personal Continuación

En este aspecto se comparan cuatro (4) preguntas

Grafico 10. Comunicación, formación y capacitación para el cumplimiento de metas



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

En la dirección personal se realizaron preguntas sobre las acciones que incentivan la formación, el reconocimiento por cumplimiento, el trato respetuoso y la comunicación oportuna con el jefe y encontramos que el 35% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con las acciones que incentivan la formación y el desarrollo profesional, así también el 30% de los colaboradores se encontraron indecisos ante la pregunta.

Ante la indagación si la entidad brinda reconocimiento por cumplimiento de indicadores, objetivos y metas, el 36% de los colaboradores se encontraron indecisos para afirmar su respuesta, el 20% se encontraron en desacuerdo ante la pregunta.

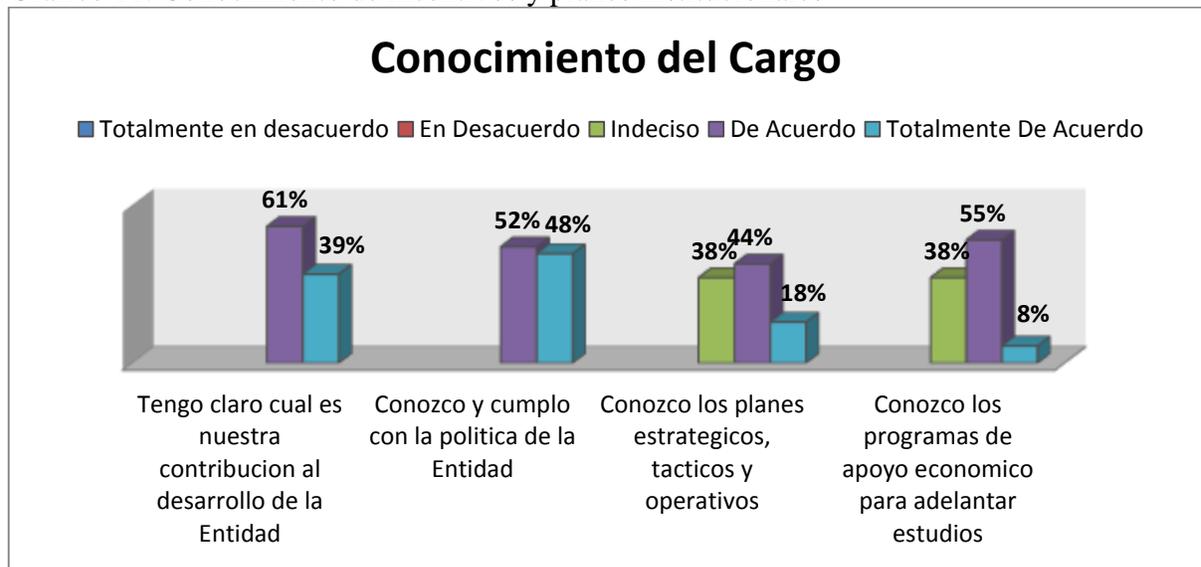
Por otra parte, el 36% de los colaboradores manifiesta estar indeciso al afirmar que existe una oportuna comunicación con los jefes, el 32% de los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con la pregunta.

Finalmente, se resalta el buen trato que reciben los colaboradores enmarcado en el respeto.

4.11 Conocimiento del Cargo

En este aspecto se comparan cuatro (4) preguntas

Grafico 11. Conocimiento de incentivos y planes institucionales



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

La anterior grafica muestra resultados positivos de los colaboradores de la DIAN, al manifestar la claridad de su contribución al desarrollo de la entidad, tienen conocimiento de la entidad, el conocimiento de los planes a mediano, largo y corto plazo e incentivos que brinda la institución.

4.12 Plan Carrera

Grafico 12. Herramientas necesarias para cumplir sus funciones



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

En la gráfica de plan carrera se formula la siguiente pregunta donde se hace referencia a las herramientas necesarias para realizar la labor, los empleados respondieron en un 58% positivamente ante la pregunta.

4.13 Toma de Decisiones

Grafico 13. Toma de Decisiones en la solución de problemas



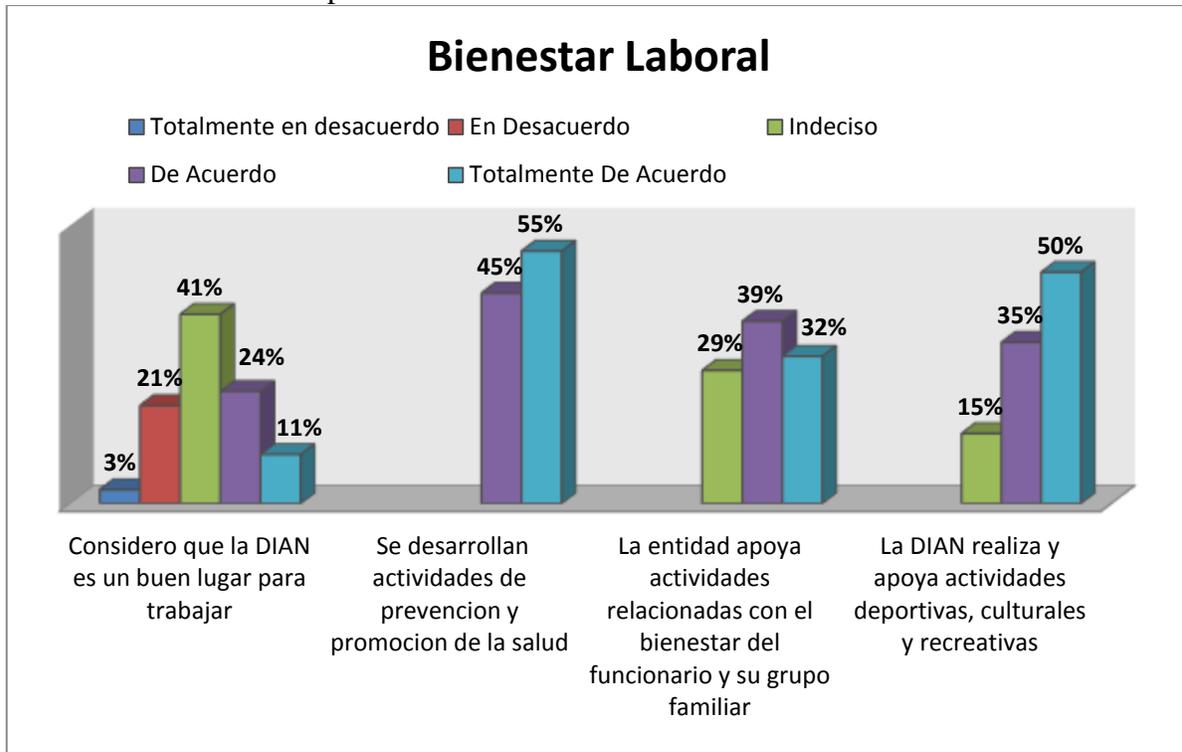
Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

El 35% de los funcionarios se encuentra indeciso con la pregunta planteada en la gráfica; así mismo, el 21% de los funcionarios que estuvieron en desacuerdo con la posibilidad de tomar decisiones para solucionar los problemas que se presenten.

4.14 Bienestar Laboral

En este aspecto se comparan cuatro (4) preguntas

Grafico 14. Actividades para el bienestar del funcionario



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

El bienestar laboral es una de las áreas más fundamentales para el empleador ya que este brinda la seguridad y el ambiente propicio para que todos cumplan sus objetivos de manera pertinente por eso es importante evaluar y resaltar la satisfacción o la insatisfacción de los empleados ya sea para mejorar o continuar con lo que se viene trabajando.

En la gráfica nos muestra un consolidado del 35% de los trabajadores consideran que la DIAN es un buen lugar de trabajo, el 29% de los trabajadores se consideraron indecisos al

afirmar que la entidad apoya actividades de bienestar, así mismo el 15% de los colaboradores estuvieron indecisos en responder que la entidad apoya actividades deportivas, culturales y recreativas.

4.15 Autosatisfacción

Grafico 15. Cumplimiento de la misión



Fuente. Instrumento Aplicado Abril 2017

En esta grafica encontramos que el 53% de los funcionarios consideras que se está cumpliendo con la misión de la Dian mientras que el otro 41% está indeciso sobre su respuesta.

5. DISCUSION DE RESULTADOS

Como se explicó con anterioridad, se aplicó un instrumento de tipo cuantitativo que evaluaba 40 variables; sin embargo, para nuestro análisis se condensaron por categorías a manera de facilitar la exposición de resultados, dichas variables se describen a continuación.

5.1 la comunicación como pilar de satisfacción para las organizaciones

Según Nosnik (2014) La comunicación organizacional se refiere al flujo de información y manejo de diálogos dentro de las organizaciones para que estas puedan cumplir mejor con los objetivos y metas de los individuos, equipos y áreas y en su conjunto, con el propósito de las propias organizaciones (expresados en términos de misión, visión y valores corporativos)

Sacramento (2010) La comunicación organizacional es una gran herramienta para que todos los que integran a este gran equipo de trabajo le permita tener un buen movimiento de información en los distintos sectores para así poder relacionarse unos con los otros y poder relacionar las necesidades e intereses de esta.

En la variable de comunicación se realizaron preguntas relacionadas con el acceso a la información, la información de cambios, en donde se resalta la insatisfacción del 50% de los colaboradores manifestando les informan los cambios dados por el jefe directo, sin embargo el 58% de los encuestados respondieron que tienen acceso a la información.

5.2 Planeación de acuerdo a metas institucionales

Según Armijo (2009) El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

En la gráfica de planeación observamos que un 47% de los funcionarios están totalmente de acuerdo que en la Dian si hay planeación de metas institucionales, mientras que el 23% se encuentra indeciso con lo que se plantea, el 14% se encuentra de acuerdo y el otro 12% se encuentra en desacuerdo.

Por lo anterior, se resalta la importancia de planificar acciones encaminadas a diagnosticar necesidades de formación, desarrollo del personal, así como involucrar planes de carrera para los funcionarios.

5.3 Resultados según cumplimiento de funciones

Según Cortes (2015) una de las actividades fundamentales en todo negocio es la evaluación de los resultados. Evaluar es la herramienta que nos permite detectar problemas existentes, o prever problemas futuros. Una correcta evaluación debe arrojar información específica acerca de lo que se hace bien y de lo que se hace mal, para permitir el diseño de estrategias que permitan aprovechar y corregir.

En la gráfica de resultados se realizaron preguntas sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos lo cual nos arroja los siguientes datos, El 30% de los funcionarios de la entidad están totalmente de acuerdo con que se cumplen con los procedimientos que se establecen, mientras que el otro 41% se encuentra indeciso con la pregunta planteada.

Por lo tanto, es preciso iniciar procesos de concertación de metas y objetivos, si bien las personas conocen su cargo, su función y la contribución de este a la organización, es fundamental tener claridad en los resultados esperados de cada uno de ellos.

5.4 Evaluación de gestión y logro de objetivos

Galvis (2004) La evaluación de gestión integral es fundamental para conocer la situación real de una empresa y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

En general existe una buena percepción sobre la evaluación y desarrollo de la entidad, la gráfica nos muestra una serie de preguntas que van encaminadas a la realización, retroalimentación, indicadores, mejoramiento continuo y ambiente de trabajo que facilitara el logro de objetivos de la entidad.

Sin embargo, la gráfica 4 expone ciertas alertas ya que el 36% de los encuestados expresaron estar en desacuerdo con los indicadores para evaluar su gestión, así mismo el 30% de los colaboradores manifestaron que estaba en desacuerdo con la contribución del jefe a su gestión.

5.5 Conocimiento de valores y estrategias organizacionales

Quintero (2008) referencia que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo

En la gráfica del conocimiento institucional se formularon dos preguntas las cuales están relacionadas con los valores institucionales y las estrategias organizacionales arrojando las siguientes respuestas el 35% está de acuerdo con que el equipo de trabajo conoce los valores institucionales mientras que el 24% estaba indeciso y el otro 21% estaba en desacuerdo. En la siguiente pregunta los funcionarios tuvieron mayor aceptación y estuvieron de acuerdo en un 41% con que se adaptaban a las nuevas estrategias organizacionales de la entidad.

5.6 Condiciones del puesto de trabajo

Según Espriella (2015) Muchas empresas no tienen conocimiento de que sus empleados se encuentran expuestos a cualquier tipo de riesgo sin importar el tipo de labores que desempeñen. En el momento en el que los riesgos intrínsecos en las actividades que se llevan a cabo a diario se materializan, y afectan de una u otra forma al empleado, sus consecuencias se hacen extensivas al no solo afectar al individuo, sino a la organización, y al entorno social y familiar del afectado.

Las condiciones laborales son demasiado relevantes para los empleados por ello la importancia de formular las siguientes preguntas y conocer que opinan sobre su puesto de trabajo, si cuenta con las condiciones adecuadas para desempeñar oportunamente sus funciones, si su horario laboral es suficiente para cumplir con las tareas establecidas y si encuentran oportunidades de desarrollo personal y profesional en la entidad, todo esto nos arroja un resultado positivo vemos que el 97% de los funcionarios se encuentran de acuerdo con sus condiciones laborales en los puestos de trabajo, el 39% se encuentra totalmente de acuerdo con que el horario es suficiente y por último el 41% de los empleados se encontraban indeciso con que en la Dian si hay oportunidades para su desarrollo en general. El 24% no están de acuerdo y el 24% están indecisos con que su horario de trabajo sea suficiente para realizar sus funciones.

5.7 Inducción y re inducción

Según Cornejo (2007) Capacitación y desarrollo es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.

Chiiavenato (1999) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de los recursos y sistemas naturales. El desarrollo organizacional se enfoca en el lado humano y social de la organización y al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.

El involucramiento y participación en la solución de los problemas y la toma de decisiones por todos los niveles de la organización, son marcos principales en el desarrollo organizacional.

En la gráfica de capacitación y desarrollo se comparan cuatro preguntas de las cuales dos de ellas tienen los resultado más favorables con los siguientes porcentajes el 61% de las personas que se vinculan a la entidad reciben inducción y el 42% de los funcionarios aprenden de los errores.

Pero cuando se habla de capacitaciones hay un porcentaje del 38 % que afirma estar indeciso en que dichas capacitaciones contribuyan al cumplimiento de sus funciones.

Como se mencionó con anterioridad, es fundamental instaurar procesos planificados de formación y capacitación que contribuyan al cumplimiento de propósitos organizacionales de la DIAN e intereses de los colaboradores; para ello, es fundamental realizar diagnóstico de necesidades de formación y capacitación.

5.8 Trabajo en Equipo y cumplimiento de objetivos

Según Suarez (2015) el trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo.

En las organizaciones el equipo está liderado por un director, jefe o supervisor que también debe alcanzar metas las cuales se llevan a cabo identificando la capacidad de liderazgo y el desempeño eficaz de sus trabajadores, en ambos casos si alguno falla, el equipo empresarial también. Un aspecto clave es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución de los objetivos a un corto y largo plazo apoyándose en las habilidades de cada integrante y en los recursos para obtener una gestión efectiva.

Es importante resaltar el trabajo en equipo en las organizaciones ya que un buen clima laboral hace que los empleados sean muy productivos logrando el cumplimiento de los objetivos

propuestos por la empresa, en esta grafica observamos tres preguntas dirigidas al trabajo en equipo donde los funcionarios se encuentran de acuerdo en un 62% en que las dependencias comparten las prácticas y la información para hacer mejor su trabajo, siendo este el porcentaje más alto de las tres preguntas formuladas. Cabe destacar que hay un 44% que esta Desacuerdo con que las reuniones realizadas son oportunas y efectivas, como también un 42% esta con duda o indeciso que su relación entre compañeros este del todo bien.

5.9 Asignación y apoyo de funciones por parte del jefe inmediato

Según (Badenes R. f.) la dirección de personal representa un concepto administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Se reconoce como algo comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter operativo, o como mucho táctico. Los resultados de la dirección de personal tienden a ser tangibles, claramente medibles y sus decisiones reciben respuestas rápidas.

La dirección de personal, contemplaba al ser humano como un individuo asignado a una tarea y al servicio de una organización, pero del que no se esperaba otra cosa que cumplir con dicha tarea.

En la gráfica se muestra que un 38% está indeciso si su jefe asigna el trabajo y da claridad sobre el resultado esperado, un 89% está de acuerdo que la Dirección tiene visión clara hacia dónde va la entidad.

Ahora se resaltan las respuestas negativas donde un 36% está en Desacuerdo con que su jefe es equitativo y un 39% está en Desacuerdo con que encuentra apoyo en su jefe inmediato para realizar trabajo.

También se realizaron preguntas sobre las acciones que incentivan la formación, el reconocimiento por cumplimiento, el trato respetuoso y la comunicación oportuna con el jefe y encontramos que el 35% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con las acciones que incentivan la formación y el desarrollo profesional, así también el 30% de los colaboradores se encontraron indecisos ante la pregunta.

5.10 Conocimiento de incentivos y planes institucionales

Para Ynfante (2008) los incentivos es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

El conocimiento del trabajo a desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental de este grupo de habilidades, ya que implica que si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados.

La grafica muestra resultados positivos de los colaboradores de la DIAN, al manifestar la claridad de su contribución al desarrollo de la entidad, tienen conocimiento de la entidad, el conocimiento de los planes a mediano, largo y corto plazo e incentivos que brinda la institución.

5.11 Herramientas necesarias para cumplir sus funciones

Según Soto (2012) un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación.

En la gráfica de plan carrera se formula la siguiente pregunta donde se hace referencia a las herramientas necesarias para realizar la labor, los empleados respondieron en un 58% positivamente ante la pregunta.

5.12 Toma de Decisiones en la solución de problemas

Para Pacheco (2017) el proceso de toma de decisiones en las organizaciones no siempre sigue una metodología estándar o un proceso de modelado rígidamente y definido con precisión.

Esta inconsistencia metodológica (y por lo tanto de los procesos) ocurre en un grado cada vez mayor, según aumenta el nivel jerárquico de la persona que toma las decisiones.

Y es fácil entender la razón de esto.

Toda persona que debe **tomar una decisión**, ya sea en una organización o en su vida personal, considera dos aspectos:

- Los aspectos racionales y analíticos
- Los aspectos emocionales y de temperamento personal

No podemos olvidar, también, la famosa intuición, que no deja de ser un sesgo del aspecto emocional, pero que algunos saben cómo utilizar muy bien y con resultados brillantes y otros no tanto...

Al tomar en cuenta estos dos aspectos, la persona que está en un proceso de toma de decisiones en las organizaciones aún está bajo la presión de un tercer factor: **el tiempo**.

En la gráfica el 35% de los funcionarios se encuentra indeciso con la pregunta planteada en la gráfica; así mismo, el 21% de los funcionarios que estuvieron en desacuerdo con la posibilidad de tomar decisiones para solucionar los problemas que se presenten

5.13 Bienestar Laboral

Según Mirke (2017) parte de los retos de los directores de talento humano en las organizaciones es crear un ambiente de bienestar para los trabajadores que sea propicio para

potenciar su compromiso y productividad. Esta es una inversión en la que ganan todos, ya que el trabajador mejora su calidad de vida mientras la empresa reduce costos operacionales e incrementa la productividad.

En la gráfica nos muestra un consolidado del 35% de los trabajadores consideran que la DIAN es un buen lugar de trabajo, el 29% de los trabajadores se consideraron indecisos al afirmar que la entidad apoya actividades de bienestar, así mismo el 15% de los colaboradores estuvieron indecisos en responder que la entidad apoya actividades deportivas, culturales y recreativas.

5.14 Autosatisfacción

Para Strazz (2014) el crecimiento de la gente es un aspecto que muchas veces no se toma en cuenta. En un esfuerzo para alcanzar las metas de la empresa, trata de ofrecerles la oportunidad de participar en programas de entrenamiento que se relacionen con la estrategia de la organización. Por ejemplo, si la meta es aumentar las ventas, dales técnicas efectivas y entrenamiento especializado para vender.

Dales retroalimentación para mejorar su rendimiento. Es esencial analizar el progreso hacia las metas y la unión del progreso de la empresa. Esto también les da a los empleados la oportunidad de discutir los retos a los que se enfrentan o las oportunidades encontradas mientras trabajan hacia las metas.

Si mantienes actualizada a tu gente, mantendrás un sentido de transparencia para que evolucionen las metas del negocio

En esta grafica encontramos que el 53% de los funcionarios consideras que se está cumpliendo con la misión de la Dian mientras que el otro 41% está indeciso sobre su respuesta.

6. PLAN DE ACCION

Tabla 3 Plan de mejoramiento Clima organizacional DIAN

Categoría	Objetivo	Actividad	Meta	Indicador	Responsable
Comunicación	Fortalecer las habilidades de comunicación interna para los funcionarios	Establecer una reunión con los jefes de dependencia cada 15 días	100 %	Numero de reunidas planeadas en el semestre / total de reuniones realizadas	Director- Jefes Inmediato
		Emitir por vía mail sucesos o hechos que impliquen cambios en funciones para los colaboradores y personalmente aclarar las dudas	80%	Numero de email enviados en el mes/ total de email enviados en el semestre	Director- Jefes Inmediato
	Acceder a la información que requiero para desarrollar mi trabajo	Actualización semanal de la intranet institucional	80%	Numero de actualizaciones semanales de la intranet/total de actualizaciones en el mes	Jefe inmediato
Planeación	Planear con antelación los métodos de trabajo para dar cumplimiento a las funciones en el menor tiempo posible	Realizar un programador mensual que permita especificar funciones.	1	Numero de programadores realizado/total programadores	Director-Gestión humana
Resultados	Evaluar los procedimientos establecidos por el manual de funciones	Rediseñar el manual de funciones para dar un mejor cumplimiento a los procedimientos.	1	Un documento	Jefe inmediato-Director

Evaluación y desarrollo	Identificar los indicadores que permitan evaluar la gestión de los funcionarios	Socializar los resultados de cada funcionario mediante comités primarios	100%	Numero de socializaciones/total de reuniones	Jefe inmediato
	Brindar orientación continua por parte de los jefes para el mejoramiento de los resultados	Realizar actividades que permitan actualizar la información para obtener mejores resultados	90%	Actividades realizadas al semestre/total de actividades realizadas en el año	Jefe inmediato
	Evaluar el acompañamiento del jefe de área a sus funcionarios	Se propuso un buzón de sugerencias por cada área, donde se sitúen peticiones y recomendaciones por parte de los funcionarios	100%	Número de peticiones y recomendaciones resueltas en el mes/ total de peticiones y recomendaciones recibidas en el mes	Jefe inmediato
	Examinar el ambiente de trabajo que facilitan el logro de objetivos	Impulsar actividades sociales para estimular trabajo en equipo. Realizar actividades internas donde se salga de la rutina donde se fomente creatividad, abandonar su zona de confort e interactuar con personas que normalmente lo hacen	90%	Número de actividades propuestas/ total de actividades realizadas	Gestión Humana y Jefe inmediato
Conocimiento Institucional	Fortalecer los valores institucionales entre los funcionarios de la entidad	Realizar actividades continuamente entre las distintas áreas, que permitan conocer los valores institucionales.	80%	Número de actividades realizadas en el semestre/ total de actividades realizadas en el semestre	Jefe inmediato
	Sensibilizar a los funcionarios para una	Desarrollar talleres y seminarios con el apoyo de especialistas, para	80%	Numero de talleres y seminarios realizados	Jefe inmediato-gestión humana

	motivación y actitud de cambio	así reconocer la autonomía de cada uno de los funcionarios y comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión y a las estrategias de la entidad. Lograr que el trabajo que se realiza día a día, proponga nuevos retos para los funcionarios		por el área de gestión humana/ total de talleres planeados	
Condiciones laborales	Aumentar la eficiencia y competitividad de los funcionarios	Lograr más convenios con Instituciones de educación superior tanto públicas como privadas para actualización de conocimientos	80%	Número de convenios activos/total de convenios realizados	Director-Gestión humana
Capacitación y desarrollo	Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la entidad a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados	Realizar un cuestionario donde se pregunte sobre los conocimientos y herramientas que desean adquirir.	80%	Numero de encuestas realizadas / total de colaboradores	Jefe inmediato
		Clasificar los conocimientos y herramientas más urgentes que debe adquirir el funcionario.	1	Un documento de clasificación	
		Establecer los temas de capacitación, convenios y horarios	1	Un documento	
		Participar en actividades de integración, cumpleaños de los funcionarios, desayunos, bienvenidas, este es un plus que motiva de forma importante en la interacción y trabajo en equipo.	90%	Número de funcionarios que participan en las actividades/ total de actividades programadas.	Jefe inmediato – Gestión humana

Trabajo en equipo	Aplicar técnicas de trabajo en equipo, motivación y resolución conflictos	Realizar retroalimentaciones, diálogos o procesos de capacitación semanal al finalizar la jornada	90%	Numero de realimentaciones obtenidas/total de las reuniones realizadas en el mes	Jefe inmediato-director
		Realizar dinámicas en la cual los funcionarios expongan su perspectiva del equipo de trabajo.	90%	Dinámicas realizadas al año /total de dinámicas programadas en el año	Jefe inmediato
Dirección Personal	Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los funcionarios con relación a su trabajo, para fortalecer su esfuerzo individual hacia el logro de las metas institucionales	Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a sus necesidades y metas personales	90%	Un documento	Jefe Inmediato
		Reconocer e incentivar las habilidades y capacidades de los funcionarios, para mejora eficientemente la asignación de funciones.	45%	Numero de reconocimientos e incentivos/total funcionarios	Gestión Humana y Director
		Realizar talleres donde se fomente el trabajo en equipo, la solución de problemas y la creatividad.	90%	Talleres realizados mensualmente/total de talleres programados	Gestión Humana
		Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los funcionarios, para incentivar la toma de decisiones	80%	Documento de concertación de objetivos	Director-jefe inmediato
	Existe una comunicación oportuna con el jefe	Realizar reuniones con los funcionarios donde se estudien las actividades que se han desarrollado y analizar el cumplimiento de metas.	80%	Reuniones realizadas en el mes/total de reuniones	Jefe inmediato

Conocimiento del cargo	Socializar manual de funciones	Actualizar el cargo	90%	Número de cargos socializados /total de cargos	Jefe inmediato-gestión humana
Toma de decisiones	Implementar la participación de los funcionarios en el proceso de toma de decisiones	Realizar talleres para Fomentar la comunicación y generar un clima de confianza.	90%	Talleres realizados en anualmente/total de talleres programados al año	Jefe inmediato
		Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupo, tales como: lluvia de ideas	90%	Talleres realizados en anualmente/total de talleres programados al año	
Bienestar laboral	Generar un ambiente positivo que permita reducir el impacto del estrés y aumentar la productividad en el puesto de trabajo	Realizar actividades y ejercicios aeróbicos	100%	Número de jornadas realizadas /total de las jornadas planeadas	Gestión humana
		Realizar actividades culturales que integren la participación de los funcionarios y sus grupos familiares.	90%	Actividades realizadas/total de actividades planeadas	
Autosatisfacción	Responder a las necesidades personales y profesionales de los colaboradores	Realización de encuestas que indaguen motivaciones, expectativas y retos de los colaboradores.	90%	Numero de encuestas aplicadas / total funcionarios	Director-Gestión humana

7. CONCLUSIONES

El recurso humano es el capital más valioso de una empresa, pues este posee la capacidad de desarrollar funciones que nos permiten alcanzar los objetivos propuestos de la organización, es por esta razón que se hace necesario realizar mediciones sobre el clima laboral pues esta es una variable clave en el desempeño de la entidad, ya que muchos de estos objetivos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento.

El objetivo general de esta investigación fue elaborar un diagnóstico del clima organizacional para detectar debilidades y fortalezas de la empresa. Por lo tanto para cumplir este objetivo se empleó la encuesta como instrumento de recolección de datos, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión y percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral, dentro del análisis se obtuvieron resultados los cuales nos indicaron que existen diversos aspectos negativos dentro de la organización que nos permitieron proponer mejoramientos en el sistema de comunicación interno, programas motivacionales, trabajo en equipo, mejoras en las capacitaciones, toma de decisiones, bienestar laboral, cumplimiento de metas y condiciones laborales, en esta investigación también se pudieron determinar algunos aspectos positivos como la estructura física. Estas percepciones negativas, desde la opinión de los empleados, sugieren implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como contraproducentes para la conformación de un clima favorable.

La propuesta de mejoramiento se encamina a fortalecer las debilidades encontradas en la práctica, medición y estudio del ambiente laboral de la DIAN

Finalmente se puede concluir que el clima organizacional es un factor importante aunque no se puede observar o tocar, si se puede percibir afectando muchos aspectos como la calidad en la gestión y desempeño de la entidad que de alguna u otra manera nos juega un papel de vinculo u obstáculo para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

8. RECOMENDACIONES

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos sobre el clima organizacional en la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN se sugiere que la entidad genere espacios de participación entre las áreas, para fortalecer la comunicación interna, mejorar los climas de trabajo, lograr la identificación plena de los empleados con su entidad y mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión de la DIAN. Por esta razón es importante que la entidad realice reuniones constantes con el personal para expresar todas y cada una de las dificultades o progresos por los que atraviesa la entidad, y que repercuten positiva o negativamente en el desarrollo de la entidad, así mismo rediseñar el manual de funciones para dar mejor cumplimiento a los procedimientos que se establecen, realizar evaluaciones de desempeño contante para identificar las debilidades de cada funcionario y así brindar una orientación continua por parte de los jefes de área para lograr un mejor rendimiento , destinar los recursos y las herramientas necesarias para un óptimo desempeño en sus deberes, fomentar programas de desarrollo cultural orientado a los valores y principios de la Dian, crear ambientes de sano esparcimiento y desarrollo, esto incentivara el empoderamiento y la motivación de los funcionarios, creando vínculos para que sientan mayor compromiso con la entidad generando un clima laboral ideal, que llevara al éxito de la organización.

9. BIBLIOGRAFIA

- (n.d.). Retrieved 05 29, 2017, from <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Habilidad en el trabajo*. (2008, 11 5). Retrieved 07 27, 2017, from <http://www.mycoach.es/tag/conocimiento-puesto-trabajo/>
- Proceso de toma de decisiones*. (2011). Retrieved 07 26, 2017, from <http://blog.conducetuenpresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- Emprendices*. (2015, 12 12). Retrieved 07 26, 2017, from <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-trabajo-equipo-las-organizaciones/>
- Alvarez, C. e. (2006). Bogota: universidad del rosario.
- Alvarez, c. m. (2006). *clima organizacional en colombia*. bogota: universidad del rosario.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificacion estrategica e indicadores de desempeño en el sector publico*. Retrieved 07 25, 2017, from http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Atoyo, R. (2011, 07 21). Retrieved 07 5, 2017, from <https://es.slideshare.net/ramonatoyo/desarrollo-organizacional-8657317>
- Badenes, R. f. (n.d.). *Universitat Politècnica de Valencia*. Retrieved 09 02, 2017, from https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/48069/Art_Docente_Diferencias_DirPer_GRRHH_Cast.pdf?sequence=1

- Cardozo, L. M. (2014, 11 4). *Recursos biblio*. Retrieved 06 05, 2017, from <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>
- Carolina. (2012, 11 15). Retrieved 07 26, 017, from <http://administraciondepersonaldos.blogspot.com.co/2012/11/bienestar-laboral.html>
- Chagoya, E. R. (2008, 07 01). *Gestiopolis*. Retrieved 04 10, 2017, from <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Chagoya, E. R. (2008, 07 01). *Gestiopolis*. Retrieved 04 01, 2017, from <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Chiavenato, I. (1995). *Gestion del talento humano*. Brazil: Mc graw Hill.
- Chiiavenato, I. (1999). *Administracion de los recursos humanos*. Mc graw Hill.
- Cornejo, M. I. (2007, 05 13). *Blogger*. Retrieved 07 26, 2017, from <http://liliamcornejo.blogspot.com.co/2007/05/capacitacin-y-desarrollo-del-talento.html>
- Cortes, E. (2015, 06 11). Retrieved 08 26, 2017, from <https://www.administrabien.com/la-evaluacion-de-los-resultados-y-su-importancia/>
- Cuadrado, A. t. (2004). *Universidad Nacional de colombia*. Retrieved 06 05, 2017, from <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>
- Dalen, D. B. (2006). *Manual de técnica de la investigación educacional*. barcelona: Paidos Iberica.
- Desempeño en las organizaciones*. (n.d.). Retrieved 07 25, 2017, from <http://www.zeusconsult.com.mx/artdesorg.htm>

- DIAN. (2015, 02 24). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Retrieved from <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>
- Escala de likert*. (n.d.). Retrieved 06 05, 2017, from <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Espriella, A. m. (2015, 09 14). Retrieved 07 26, 2017, from <http://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-salud-ocupacional-en-las-organizaciones/>
- Galvis, O. d. (2004, 07 6). Retrieved 08 6, 2017, from https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/139/html
- Garcia, M. g. (2012). *Diagnostico del clima Organizacional* . guanajuato.
- Gomez, A. c. (2005). *Universidad nacional abierta y a distancia*. Retrieved 06 05, 2017, from <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3595/1/19429983.pdf>
- Hernández , P. (2004). *Bases Constitucionales de la Función Pública*. Bogota: Anonimo.
- Hernandez, F. y. (2003). Retrieved 06 05, 2017, from http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo3.pdf
- Humanos, R. (2009, 06 29). *LosRecursosHumanos*. Retrieved 06 6, 2017, from <http://www.losrecursoshumanos.com/en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad/>
- Lopez, E. A. (2011, 07 8). *Eumed enciclopedia virtual*. Retrieved 04 10, 2017, from http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html

- Marquez, I. (2007). *QuestionPro*. Retrieved 04 10, 2017, from <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Mdeme. (2009, 10 13). Retrieved 4 10, 2017, from <https://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- Meyer., D. B. (2006). *Estrategia de la investigación descriptiva*.
- Mirke, A. (2017, 03 4). Retrieved 08 26, 2017, from <http://blog.acsendo.com/4-claves-para-establecer-un-programa-de-bienestar-en-su-empresa/>
- Molino, H. R. (2014). *Revista Pensamiento Gerencial*. Retrieved 05 29, 2017, from <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135>
- Nosnik, A. (2014, 09). *Investigacion comunicacion aplicada*. Retrieved 07 25, 2017, from http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf
- Oltra, R. (n.d.). *Universidad politecnica de valencia*. Retrieved 07 6, 2017, from https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/48069/Art_Docente_Diferencias_DirPer_GRRHH_Cast.pdf?sequence=1
- Organizacional, C. t. (2009). *Metodologia para el estudio del Clima Organizacional*. lima : J.W.G Servicios Graficos.
- Organizacional, C. t. (2009). *Metodologia para el estudio del clima organizacional*. lima: Servicios Graficos.
- Pacheco, J. (2017, 09 25). *Heflo*. Retrieved 09 28, 2017, from <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/toma-de-decisiones/>

- Peralta, R. (2002, 06 26). *Gestiopolis*. Retrieved 03 25, 2017, from
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pereyra, N. (2013, 10 18). Retrieved 06 20, 2017, from
<http://ninapereyra27.blogspot.com.co/2013/10/la-observacion-como-instrumento-de.html>
- Puente, W. (n.d.). *Portal de relaciones publicas*. Retrieved 04 10, 2017, from
<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Quintero, A. m. (2008, 07 14). *gestiopolis*. Retrieved 07 26, 2017, from
<https://www.gestiopolis.com/la-gestion-del-conocimiento-desde-el-aprendizaje-organizacional/>
- Ravines, M. G. (2009, 11). *aempresarial*. Retrieved 6 5, 2017, from
http://aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQUVTGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf
- Reyes, J. a. (2005, 11 23). *Monografias*. Retrieved 05 29, 2017, from
<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Sacramento, E. I. (2010, 05 16). *conGestion Empresarial*. Retrieved 07 25, 2017, from
<http://congestionempresarial.blogspot.com.co/2010/05/para-que-nos-sirve-la-comunicacion.html>
- Sánchez, F. P.-H. (n.d.). *Wikipedia*. Retrieved 4 14, 2017, from
https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

- Solarte, M. G. (2009, 09 29). *Universidad del valle* . Retrieved 08 17, 2017, from
<http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Solis, E. f. (2005, 11 23). Retrieved 05 29, 2017, from
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- Solis, E. f. (2005, 11 23). *Monografias*. Retrieved 05 29, 2017, from
<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Soto, B. (2012, 05 19). *Gestion.org*. Retrieved 07 26, 2017, from
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>
- Strazz, M. (2014, 12 9). *Entrepreneur*. Retrieved 08 11, 2017, from
<https://www.entrepreneur.com/article/267693>
- Stufflebeam, D. (n.d.). *Prezi*. Retrieved 07 25, 2017, from
<https://prezi.com/dgjci36rkm03/modelo-de-evaluacion-de-daniel-stufflebeam-y-un-ejemplo-de-aplicacion/>
- Suarez, L. y. (2015, 05). Retrieved 08 26, 2017, from
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- (n.d.). *Tecnicas de investigacion* .
- Torrecilla, O. (n.d.). *Clima Organizacional y su relacion con la productividad Laboral*.
Retrieved 04 10, 2017, from
<https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

- Torrecilla, O. d. (n.d.). *Universidad del Congreso*. Retrieved 08 15, 2017, from <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Torres, L. m. (2012, 12 15). *Escuela de organizacion Industrial*. Retrieved 3 25, 2017, from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/#comments>
- Torres, L. M. (2012, 12 5). *Escuela de Organizacion Industrial*. Retrieved 4 10, 2017, from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>
- Umaña, S. I. (2016). *Universidad tecnologica honduras*. Retrieved 06 05, 2017, from <http://www.uth.hn/wp-content/uploads/2012/03/TESIS-CLIMA-ORGANIZACIONAL-Y-SATISFACCION-LABORAL.pdf>
- Varela, R. (2015, junio 17). *Joblers*. Retrieved 05 4, 2017, from <http://blog.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional.html>
- Vera, M. a. (2006). *Scribd*. Retrieved 08 23, 2017, from <https://es.scribd.com/document/315012802/Clima-Organizacional>
- Ynfante, R. E. (2008, 11 26). Retrieved 08 26, 2017, from <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

10. ANEXOS

DATOS PERSONALES:											
Apellidos y Nombres:					Edad:						
Sexo:		Masculino ()		Femenino ()		Fecha:					
<p style="text-align: center;">A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las preguntas tiene cinco (5) opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente y marque con una (x) solo una opción, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.</p>						Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo	
1. Cuando se generan cambios en los procesos relacionados con mi labor, me son informados oportunamente y con claridad											
2. Es fácil acceder a la información que requiero para desarrollar mi trabajo											
3. Recibo oportunamente a través de los canales oficiales de comunicación, información sobre las decisiones importantes de la Entidad											
4. En mi Dependencia y/o equipo de trabajo se planea teniendo en cuenta las metas institucionales											
5. En la DIAN cumplimos con los procedimientos establecidos											
6. Conozco los criterios y/o indicadores que se emplean para evaluar mi gestión											
7. El seguimiento que hace el jefe a mi trabajo contribuye al mejoramiento del mismo											
8. Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación acerca de la forma de hacer mi trabajo y como puedo mejorarla											
9. En general considero que en la DIAN hay un ambiente de trabajo que facilita el logro de los objetivos propuestos inicialmente											
10. En mi equipo de trabajo conocemos y practicamos los valores institucionales											
11. Los miembros de mi equipo de trabajo y/o dependencia nos adaptamos con facilidad a las nuevas estrategias organizacionales											
12. Mi puesto de trabajo cuenta con las condiciones de iluminación, ventilación y comodidad necesarias para el adecuado desempeño en mis funciones											
13. Mi horario de trabajo es suficiente para cumplir a cabalidad y oportunamente con las tareas laborales asignadas											
14. En el desempeño de mis funciones encuentro oportunidades de desarrollo personal y profesional											
15. Las personas que se vinculan a la Entidad reciben inducción sobre las funciones propias de su cargo											
16. Las Personas que cambian de puesto de trabajo reciben reinducción y entrenamiento adecuados											
17. La capacitación que he recibido contribuye o facilita el cumplimiento de mis funciones											
18. En la DIAN aprendemos de los errores											
19. Las Dependencias de la entidad comparten las prácticas exitosas y la información que les permiten hacer mejor su trabajo											
20. Las reuniones realizadas en mi equipo de trabajo son oportunas y efectivas											
21. Existe una buena relación de compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo											
22. Mi jefe inmediato asigna el trabajo dando claridad sobre el resultado que espera del mismo											
23. Considero que el equipo directivo tiene una visión clara hacia donde va la entidad y crea compromiso en los empleados de acuerdo a la planeación institucional											
24. Mi jefe inmediato es equitativo cuando me establece un compromiso o cuando toma decisiones que afectan mi trabajo											
25. Encuentro apoyo en mi jefe inmediato para realizar mi trabajo											
26. Mi jefe inmediato genera acciones que incentivan la formación, la capacitación y el desarrollo profesional del equipo de trabajo											
27. Mi jefe inmediato brinda reconocimiento al equipo por el trabajo bien hecho (cumplimiento de indicadores, objetivos, metas)											
28. El trato que recibo de mi jefe inmediato es respetuoso											
29. Existe una comunicación oportuna con mi jefe inmediato											
30. Tengo claro cual es nuestra contribución al desarrollo de la estrategia de la Entidad											
31. Conozco y cumplo con la política de la Entidad											
32. Conozco los planes estratégicos, tácticos y operativos de la entidad											
33. Conozco los procedimientos para acceder a los programas de apoyo económico para adelantar estudios de pregrado y/o posgrado											
34. Cuento con las herramientas y equipos necesarios para realizar adecuadamente mi labor											
35. En mi dependencia puedo tomar decisiones individuales o en equipo para solucionar los problemas que se presenten											
36. Considero que la DIAN es un buen lugar para trabajar											
37. La entidad desarrolla actividades de prevención y promoción de la salud que apoyan el mejoramiento de las condiciones de vida											
38. La entidad apoya actividades relacionadas con el bienestar del funcionario y su grupo familiar											
39. La DIAN realiza y apoya actividades deportivas, culturales y recreativas											
40. Considero que se está cumpliendo con la misión de la DIAN											