

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –  
DIRECCIÓN SECCIONAL DE ADUANAS DE CARTAGENA

MARÍA TERESA ALMEIDA CABEZA

JAVIER ALBERTO RAMÍREZ OLEA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C., 2018

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –  
DIRECCIÓN SECCIONAL DE ADUANAS DE CARTAGENA

Informe de trabajo final para optar al grado de Especialista en Gestión Pública

MARÍA TERESA ALMEIDA CABEZA

JAVIER ALBERTO RAMÍREZ OLEA

Tutor guía: Yasmin Diaz Chacón

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C., 2018

## DEDICATORIAS

*A Dios, al todopoderoso por su infinito amor y bondad, por habernos dado la oportunidad de llegar hasta este punto, por habernos guiado y concedido la inteligencia y sabiduría necesaria para poder lograr esta meta, porque siempre estuvo allí sosteniéndonos de su mano para no dejarnos desfallecer y continuar en el camino.*

*A nuestras familias, porque después de Dios son la razón que nos impulsan y motivan para salir adelante.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros tutores, compañeros de estudio y amigos, gracias por su apoyo incondicional, por compartir y transmitirnos sus conocimientos, por la paciencia dedicada y por sus sabios consejos que en algún momento nos hicieron reflexionar y continuar adelante.

## RESUMEN

El presente proyecto de grado, tiene como fin principal fomentar el fortalecimiento del clima organizacional en la DIAN- Seccional de Aduanas de Cartagena mediante la propuesta de un plan de mejoramiento, cuyas estrategias permitan la generación de acciones que aporten a corregir, mejorar y mantener las condiciones que enmarcan el proceso o gestión de comunicación interna y ofrecer unos lineamientos que permitan a la Entidad dar solución los inconvenientes referentes al clima laboral para con sus empleados.

Para ello se emanó a realizar el estudio de la acción problemática que yace en la Entidad, analizando situaciones puntuales, así como acciones que conllevan a no tener un clima laboral agradable. La investigación se efectuó en 5 Capítulos: los 4 primeros enfocados en el análisis y la descripción del problema, la situación problema, objetivos e importancia, el marco referencial, antecedentes de la investigación, la metodología del diagnóstico y la elaboración de 186 encuestas realizadas a la muestra seleccionada.

Los resultados de estas encuestas se tabularon generando la información requerida y así obtener las bases necesarias para la elaboración de un plan de mejoramiento, cumpliendo con los objetivos del estudio.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio, alcanzando el objetivo de la investigación.

Palabras claves: Comunicación, Estrategia, Investigación, Mejoramiento,  
Trabajadores.

## **ABSTRACT**

The present thesis of degree, it has as principal end promote the strengthening of the work climate in DIAN-Sectional Direction of Customs of Cartagena by means of the creation of a plan of improvement, which strategies the generation of actions allow to reach to correcting, to improve and support the conditions that frame the process or management of communication hospitalizes, and to offer a few limits that allow the Entity to solve the disadvantages relating to the labor climate for with his workers.

For it, one came to realizing the study of the problematic action that lies in the Entity, analyzing punctual situations, as well as actions that incite not to have a labor agreeable climate. The investigation was affected in 5 Chapters, the 4 first ones focused of in an analysis of the description of the problem, the situation problem, aims and importance, the referential frame and the precedents of the investigation, the methodology of the diagnosis and the production of 186 surveys realized to the selected sample.

The results of these surveys, they were tabulated generating the necessary information to obtain the bases necessary for the production of a plan of improvement, expiring with the aims of the study.

Finally, they present the conclusions on the study, reaching the aim of the investigation.

**Keywords:** Communication, Strategy, Research, Improvement, Workers.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE ANEXOS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1 EL PROBLEMA .....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.1. Descripción del problema .....	3
1.1.2. Formulación del problema .....	12
1.1.3. Sistematización del problema .....	13
1.2. Justificación .....	15
1.2.1. Justificación de la investigación .....	15
1.2.2. Alcances y límites de la investigación .....	16
Capítulo 2 OBJETIVOS .....	17
2.1. Objetivo general .....	17
2.2. Objetivos específicos .....	17
Capítulo 3 MARCO REFERENCIAL .....	18
3.1. Antecedentes .....	18
3.2. Marco teórico .....	20
3.3. Marco conceptual .....	22
3.3.1. Clima Organizacional .....	23

3.3.2.	Comunicación .....	23
3.3.3.	Comunicación Interna.....	24
3.3.4.	Canales de Comunicación.....	26
3.4.	Marco legal.....	27
3.5.	Marco espacial.....	30
3.5.1.	La entidad.....	30
3.5.2.	Procesos Estratégicos.....	32
3.5.3.	Procesos Misionales.....	32
3.5.4.	Procesos de Apoyo.....	33
3.5.5.	Procesos de Evaluación y Control .....	33
3.5.6.	Visión y misión.....	33
3.5.7.	Organigrama Central.....	33
3.5.8.	Organigrama de la Dirección Seccional Aduanas De Cartagena.....	34
Capítulo 4	MARCO METODOLÓGICO .....	36
4.1.	Tipo de investigación .....	36
4.2.	Diseño de la investigación.....	36
4.3.	Universo y muestra.....	37
4.3.1.	Población.....	37
4.3.2.	Muestra .....	37
4.3.3.	Cálculo de la muestra.....	38
4.4.	Recolección de datos .....	38
4.4.1.	¿Cuáles son las fuentes?.....	38
4.4.2.	¿Dónde se localiza?.....	38
4.4.3.	¿A través de qué método se recolectarán los datos? .....	38
4.4.4.	¿De qué forma se prepararán para su análisis? .....	38



4.4.5.	Índice temporal de la recolección de datos. ....	38
4.4.6.	Elección del instrumento de medición.....	39
4.5.	Análisis de datos.....	39
4.5.1.	Paso 1: selección de la herramienta de análisis .....	39
4.5.2.	Paso 2: ejecución de la herramienta.....	39
4.5.3.	Paso 3: formato de encuesta y exploración de los datos.....	39
4.5.4.	Paso 4: resultados conseguidos.....	44
Capítulo 5 RESULTADOS.....		45
5.1.	Resultados conseguidos.....	45
5.1.1.	Factores críticos del clima organizacional Dirección Seccional de Cartagena.....	45
5.2.	Plan de mejoramiento del clima laboral mediante la buena comunicación interna. ....	47
5.2.1.	Resumen.....	47
5.2.2.	Objetivo 1: Promover y difundir al interior de la seccional el manual y la política de comunicación interna.....	47
5.2.3.	Objetivo 2: Identificar las dificultades y condiciones que impiden la comunicación con los otros y que contribuyen al desmejoramiento del clima laboral.....	48
5.2.4.	Objetivo 3: Promover el mejoramiento del proceso de comunicación y el uso de los canales de comunicación implementados en la entidad. ....	49
5.2.5.	Objetivo 4: Implementar de manera presencial la formación en liderazgo de cada grupo formal o no formal y hacer de esta una obligación. ....	50
5.2.6.	Objetivo 5: Identificar las fortalezas e insatisfacciones del ambiente de trabajo de cada Git y división perteneciente a la seccional. ....	51
5.2.7.	Objetivo 6: Verificar la efectividad de las acciones de mejora implementadas. ....	52
5.2.8.	Objetivo 7: Generar un ambiente de confianza seguridad y credibilidad de la información.....	53
CONCLUSIONES .....		54

RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS .....	58

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1. Normas que hacen referencia al clima laboral .....	4
Tabla 1-2. Medición del Clima Organizacional de la Entidad año 2014.....	8
Tabla 1-3. Subdivisión de la formulación del problema.....	13
Tabla 3-1. Áreas de la ventana de Johari.....	22
Tabla 5-1. Plan de acción para objetivo 1.....	47
Tabla 5-2. Plan de acción para objetivo 2.....	48
Tabla 5-3. Plan de acción para objetivo 3.....	49
Tabla 5-4. Plan de acción para objetivo 4.....	50
Tabla 5-5. Plan de acción para objetivo 5.....	51
Tabla 5-6. Plan de acción para objetivo 6.....	52
Tabla 5-7. Plan de acción para objetivo 7.....	53

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1. Definición de Indicadores .....	5
Figura 1-2. cuadro comparativo del Clima Laboral Seccional Cartagena y a Nivel General en la Entidad .....	10
Figura 3-1. ventana de Johari.....	21
Figura 3-2. Pirámide de la Organización Comunicante.....	26
Figura 3-3. Nueva estructura orgánica de la DIAN. ....	34
Figura 3-4. Estructura orgánica de la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena.....	35
Figura 4-1. Población objeto de estudio .....	37
Figura 4-2. Fórmula del muestreo por conveniencia. ....	38
Figura 5-1. Principales factores críticos del Clima Organizacional de la Entidad. ....	45
Figura 5-2. Factores que inciden en la abstención de opinión en la Entidad.....	46
Figura 5-3. Herramientas de comunicación de los funcionarios.....	47

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Herramienta informática para el tratamiento y análisis de los datos.....	58
Anexo B. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 1. ....	61
Anexo C. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 2. ....	61
Anexo D. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 3. ....	62
Anexo E. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 4. ....	62
Anexo F. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 5.....	63
Anexo G. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 6. ....	63
Anexo H. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 7. ....	64
Anexo I. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 8. ....	64
Anexo J. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 9. ....	65
Anexo K. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 10 A. ....	65
Anexo L. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 10 B.....	66

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el Clima Organizacional está considerado como factor básico en las opiniones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que suceden al interior de las organizaciones y su importancia está en el hecho de que la conducta de un empleado es el resultado de las percepciones que tenga de la organización las cuales van a depender, en gran medida, de la experiencia que cada uno de los miembros tenga de ella y de una serie de factores e interacciones, entre ellos la comunicación.

En la vida cotidiana la comunicación es un proceso fundamental pues a través de este se tiene contacto con otras personas y se expresan o manifiestan pensamientos, ideas y sentimientos. El ser humano por naturaleza para satisfacer sus necesidades permanentemente vive en contacto con otras personas y para ello de alguna manera se relaciona con sus semejantes. Esto no solamente ocurre en el campo personal sino también se ve en el campo laboral al interior de las organizaciones pues estas para dar a conocer los objetivos, metas, misión, visión y cumplimiento de compromisos a todos los miembros que la integran, deben hacerlo por intermedio de una buena gestión de la comunicación.

Aparentemente el tema de la comunicación en las organizaciones pareciera ser sencillo de abordar, sin embargo, resulta ser un poco más complejo de lo que imaginamos debido a los grandes cambios presentados en este mundo cambiante día a día. Es por esto que la comunicación es una herramienta poderosa que juega un papel muy importante ya que a través de esta se consiguen cambios en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y a su vez surge un intercambio de ideas y compromisos que redundan en el mejoramiento del clima laboral de tal manera que éste llegue a ser óptimo.

Este proyecto muestra un diagnóstico del clima organizacional que actualmente presenta la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – Seccional de Aduanas Cartagena, con el propósito de presentar una propuesta a la entidad que permita mejorar el Clima Organizacional al interior de cada una de las dependencias que conforman la sede, a través de una buena gestión de la comunicación interna y todo lo que ello implica. Está estructurado en tres capítulos. En el primero, correspondiente al planteamiento del problema, se contextualiza sobre la situación problema, dando a conocer los aspectos y argumentos básicos de la situación detectada, además se presenta la justificación o importancia de realizar este proyecto y se mencionan aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando y que sirvieron de referencia para una mejor comprensión pero que además guarda mucha relación con los objetivos del proyecto que se aborda. El capítulo dos hace referencia al marco teórico del proyecto, se expone el concepto de clima organizacional desde el punto de vista de los diferentes autores consultados, se describe de manera general el clima organizacional en las entidades públicas y se aborda el tema de comunicación interna mencionando muy someramente como se da actualmente este proceso en la DIAN a través de los diferentes canales de comunicación. También incluye este capítulo el marco conceptual donde se describen los términos que requieren ser aclarados; el marco o piso legal en el cual se fundamenta este proyecto; el marco espacial en el cual se enmarca el proyecto y la descripción metodológica donde se da a conocer la forma como se realiza y como se obtuvo la información de este proyecto.

Finalmente, en el capítulo tres se presentan los resultados, las recomendaciones y conclusiones que se obtuvieron del desarrollo de este trabajo.

## **Capítulo 1 EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### **1.1.1. Descripción del problema**

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, está estructurada por procesos bajo el Decreto 3626 de 10 de octubre de 2005 y por gestión de procesos estratégicos bajo el Decreto 4048 del 22 de octubre de 2008, de la siguiente forma:

- INTELIGENCIA CORPORATIVA
- PROCESOS MISIONALES
- Asistencia al cliente, Recaudación, Comercialización, Fiscalización y Liquidación, Gestión Jurídica, Operación Aduanera, Administración de Cartera y Gestión Masiva.
- PROCESOS DE APOYO
- Gestión Humana, Recursos Físicos, Recursos Financieros y Servicios Informáticos
- PROCESOS DE EVALUACION
- Investigación disciplinaria y Control interno.

Del proceso de gestión Humana se subdivide en el Subproceso Nivel 2: Bienestar Social Laboral. En este último se encuentra el procedimiento MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL PR-GH-0085, la cual responde a las siguientes normas como lo muestra la tabla 1-1:



*Tabla 1-1. Normas que hacen referencia al clima laboral*

Tipo de acto administrativo	N°	Año	Título	Entidad de origen
Ley	100	1993	Por la cual se crea el sistema seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la república.
Decreto	1567	1998	Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado	Presidencia de la república.
Ley	734	2002	Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.	Congreso de la república.
Ley	909	2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la república.
Ley	1227	2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto – Ley 1567 de 1998.	Presidencia de la república.

Fuente: elaboración propia. Tomado de Diannet.

La entidad define al bienestar laboral como el conjunto de programas de bienestar social, son 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.

En contra parte, el decreto 1227 de 2005 de la presidencia de la república, en su Artículo 75. Señala: “De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.”

Todo lo anteriormente señalado nos deja ver que en la estructura de la Dian tiene contemplado el clima laboral u organizacional, sin embargo, en la medición de las mismas no se obtienen los resultados esperados de las últimas encuestas realizadas en 2012, 2014 y 2016. Las variables medidas fueron:



*Figura 1-1. Definición de Indicadores*

Fuente: elaboración propia.

- **Alineamiento Organizacional:** consiste en la capacidad de hacer que todas las áreas de la entidad conozcan y compartan los objetivos principales, las estrategias y los planes operativos con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- **Condiciones de Trabajo:** cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.
- **Desarrollo Profesional:** fruto de la planeación de la carrera profesional, comprende la posibilidad que tienen los funcionarios de prosperar o mejorar con vista a lograr objetivos dentro de una organización.
- **Flexibilidad- Adaptabilidad:** Capacidad de modificar las políticas y acciones dentro de la entidad para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, obstáculos o las condiciones se modifican, adaptándose a diferentes contextos, situaciones, personas y medios, rápida y adecuadamente. Se asocia a la capacidad de revisión crítica y disposición a cambiar los puntos de vista.
- **Liderazgo:** capacidad de los líderes de la entidad para establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.
- **Participación- Reconocimiento:** Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo.

- Sentido de Pertenencia: aptitud de los funcionarios de considerarse y sentirse parte del grupo dentro de la organización. Relación empresa-funcionario, orientada a la consecución de los objetivos individuales y organizacionales.
- Servicios de Bienestar: Abarca todas las actividades realizadas en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, el cual afecta de manera positiva la salud (mental y física) tanto del trabajador como de su núcleo familiar.
- Trabajo en Equipo: Capacidad de los funcionarios de trabajar con otras personas para conseguir metas comunes, de colaborar y compartir planes, información y recursos, promover un clima de confianza y buscar y alentar las oportunidades de cooperación.

Cabe resaltar que la comunicación está implícita en estas variables a través de sus cuestionamientos, sin embargo, debería ser una variable independiente.

En el análisis comparativo de los estudios de Clima Organizacional (CO) que se realizaron entre los años 2010 y 2012, se observa un decrecimiento importante, al punto que todos los factores evaluados en los dos estudios bajaron entre 2 y 14 puntos porcentuales, observándose como críticos los siguientes factores: sentido de pertenencia (baja 14 puntos) y desarrollo profesional (baja 11 puntos), estos presentaron una disminución en más de 10 puntos. Adicionalmente, los factores de flexibilidad-adaptabilidad y participación reconocimiento, aunque solo bajaron 7 y 5 puntos respectivamente, hicieron que el factor se situara por debajo del 50% en la medición de 2012, indicando la necesidad de intervenirlos de manera precisa.

De acuerdo con la medición inicial realizada en noviembre del año 2014 el promedio a nivel general se concluyó lo siguiente (tabla 1–2):

*Tabla 1-2. Medición del Clima Organizacional de la Entidad año 2014*

Indicador	Porcentaje de favorabilidad	Nivel	Concepto
Alineamiento Organizacional	78%	Alto	Lo esperado.
Condiciones de Trabajo	69%	En desarrollo	Lo cual significa que aún existen aspectos por mejorar en este indicador.
Desarrollo Profesional	59%	En desarrollo	Significa que los funcionarios perciben que tienen pocas oportunidades de mejorar dentro de la organización.
Flexibilidad – Adaptabilidad	61%	En desarrollo	Deja ver que tanto la organización como sus funcionarios se adaptan fácilmente a los cambios del entorno.
Liderazgo	72%	En desarrollo	Significa que en este aspecto aún hay cosas por mejorar.

Participación – Reconocimiento	59%	En desarrollo	Quiere decir que los funcionarios están percibiendo que las retribuciones no son acordes por el esfuerzo y trabajo realizado.
Sentido de Pertenencia	80%	Alto	Lo esperado.
Servicios de Bienestar	67%	En desarrollo	Desde el punto de vista de los funcionarios se deben fortalecer las actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
Trabajo en Equipo	76%	Alto	Lo esperado.

---

Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos en la medición realizada durante el mes de noviembre de 2014 se puede decir que la mayoría de los funcionarios de la DIAN perciben que tienen poca o nula posibilidad de progresar y cumplir sus metas profesionales dentro de la entidad y que además las retribuciones que reciben no son acordes por las labores que realizan; razón por la cual el ítem de “desarrollo profesional” y “participación y reconocimiento” fueron los puntajes con menor calificación.

Así muestra la figura 1–2, los resultados obtenidos a nivel seccional Cartagena la cual es nuestro objeto de estudio:

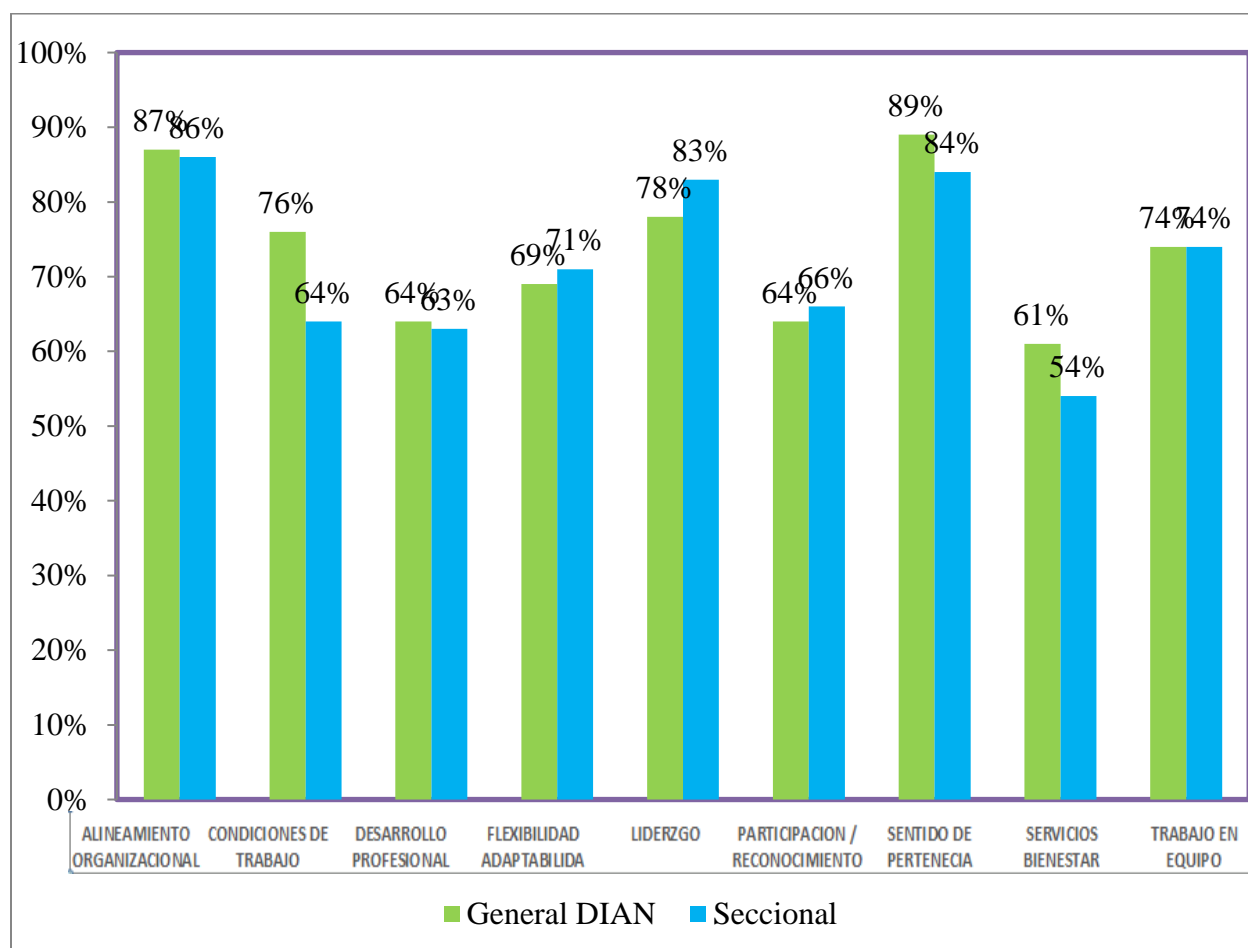


Figura 1-2. cuadro comparativo del Clima Laboral Seccional Cartagena y a Nivel General en la Entidad

Fuente: Informe Medición Clima Laboral DIAN 2016.

Este gráfico deja ver que existe una marcada diferencia entre las mediciones de las variables a nivel general las de la DIAN y la seccional, pues en esta última se percibe un punto más crítico en las actividades de servicios de bienestar con un 54% y un punto alto en sentido de pertenecía con un 89%. Los resultados nos dejan argumentar que en la dirección hay un sentido profundo de respeto y orgullo por la entidad, sin embargo, considera que no existe un ambiente laboral propicio, esto se denota en las condiciones de trabajo con porcentaje bajo de 64% al igual

que desarrollo profesional con un 63%. Ahora, si profundizamos en la problemática planteada podríamos ver que existen factores catalizadores para que se presenten estos resultados tales como:

- Decisiones, acciones, normativas y demás comunicados los cuales se efectúan por nivel jerárquicos, es decir, de jefes a subalternos, perdiendo tiempos de respuestas y en muchas ocasiones desconocimientos a los que realmente pertenecen a la operación.
- Asignación y designaciones del director seccional con frecuencia, lo cual origina cambios según la metodología de trabajo e incluso confianza, estos a su vez generan instrucciones a sus subalternos los cuales son comunicados no siempre de la mejor manera, justificado en que las cadenas de mensajes pueden generar teléfonos rotos.
- Posibles decisiones autoritarias de las jefaturas los cuales sin puntos de vistas de los subalternos crean mal ambiente laboral, por ejemplo, recolección de dineros para una causa.
- Las iniciativas del gobierno frente a las necesidades económicas del país han hecho que existan políticas de austeridad del gasto que están a repercutido directamente sobre el clima organizacional de la entidad, en generación de horas extras y en supresión de recursos para reconocimientos de fechas especiales para los funcionarios.
- Las acciones frente a acuerdos sindicales son distintas a los que realmente son pactados.
- Las presiones del nivel central y seccional para que se cumpla el horario laboral de maneja muy generalizada, esto crea un ambiente denso para quienes cumplen y no el horario laboral, donde la mayoría de funcionarios sobrepasan las horas establecido por el sentido de pertenencia que hace que se extiendan para cumplir las tareas y metas asignadas.



Los ítems anteriores tienen un factor común: “la comunicación organizacional”, ya que, al no ser fluida, clara y definida, generara distorsión o mala interpretación del mensaje que se desea comunicar, por ejemplo: la comunicación del director general es a través de videos y correos electrónicos, con una clara directriz e información, sin embargo, de los directores seccionales, aunque guardan una recta intención, pasan por más de un intermedio generando la llamada distorsión.

Cabe resaltar que dentro del Plan Táctico DIAN 2014 – 2018, el Objetivo TH1 “Fortalecer el talento humano y promover su desarrollo, en el marco de la política integral de gestión humana, las actividades”:

- TH1.5. Diseño e implementación del plan de mejoramiento del clima laboral, la cultura organizacional, la comunicación interna y las relaciones laborales y sindicales
- TH1.8. Planear, organizar y controlar las acciones relacionadas con la gestión integral del talento humano de la Entidad para el cumplimiento de las funciones de la misma y el bienestar todos sus funcionarios en los de competencia de la Subdirección de Gestión de Personal.

Demuestran un interés del área de inteligencia corporativa por abarcar la problemática, sin embargo, en conteo regresivo para el cierre la vigencia del plan táctico y su objetivo o propósito respecto al clima organizacional, producto de la comunicación interna, se podría decir que es un problema institucional.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Para el mejoramiento del clima organizacional es importante realizar actividades que mejoren el bienestar de los funcionarios y sus familiares, también realizar un estudio de

profesiones para ubicación de puestos de trabajos respetando el manual de funciones, sin embargo, también es importante el uso de los canales de comunicación interna para que la información fluya de forma correcta, evitando interpretaciones y comentarios de pasillo que finalmente empeora el clima laboral, por tanto la pregunta es:

¿Qué estrategias se deben implementar para fortalecer el clima organizacional en la DIAN Cartagena, que propicien el aprovechamiento de los canales de comunicación Internos?

### 1.1.3. Sistematización del problema

Partiendo de la pregunta general (formulación del problema) de esta investigación, ésta se ha subdividido en preguntas más pequeñas que incorporan, cada una, variables del problema a investigar con la finalidad de responder a la pregunta general. En la tabla 1-3, se denotan las preguntas que se derivan de la formulación del problema dicha anteriormente:

*Tabla 1-3. Subdivisión de la formulación del problema.*

<p>¿Qué estrategias se deben implementar para fortalecer el clima organizacional en la DIAN Cartagena, que propicien el aprovechamiento de los canales de comunicación Internos?</p>	
Pregunta 1	<p>¿Cómo identificar los factores críticos de clima y establecer la situación real de la empresa a través del uso de herramientas estadísticas?</p>
Pregunta 2	<p>¿Cómo analizar y evaluar las variables internas y externas que influyan en el comportamiento de los individuos en la comunicación?</p>

Pregunta 3 ¿De qué manera evaluar los resultados obtenidos con el instrumento de medición para diseñar y proponer un plan de acción medible a corto plazo a los individuos de la empresa?

Pregunta 4 ¿Cómo diseñar estrategias que permitan un cambio positivo en el clima organizacional Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena?

---

Fuente: elaboración propia.

## 1.2. Justificación

### 1.2.1. Justificación de la investigación

En un mundo cada vez más globalizado donde la industria tiene como interés común la competitividad y productividad, lleno de acuerdos comerciales, alianzas estratégicas y alianzas comerciales, etc. Colombia no es ajena a este fenómeno, sigue la misma ruta, teniendo como pionera la empresa privada, en su búsqueda por cumplir las necesidades puntuales clientes diversos y cada vez más estrictos con productos adecuados a sus demandas, sin embargo, con el tiempo este esfuerzo constante también fue trasladado en el sector público, escogiendo como guía para hacerlo a la gestión de calidad, obteniendo con ello mejores prácticas para obtener mejores resultados en el servicio. Lo anterior ha requerido un desarrollo normativo, estructural, organizativo, pero sobre todo un cambio cultural en los servidores públicos.

Ahora, la calidad no es un estado cuadrado al cual se llega cumpliendo con una implementación física, con una organización de grupos de trabajo, metodologías, acciones preventivas, correctivas, etc.; también se logra al buscar el equilibrio entre la satisfacción de los funcionarios con su entorno de trabajo y la capacidad de las entidades en cabeza del gobierno por cumplirlas. Es por ello que actualmente en muchas entidades del sector público de Colombia, el personal se siente poco motivado y valorado, es decir, existe un serio problema en el clima organizacional, y esto lo confirman la fuerza del sindicalismo y sus acciones por ser escuchados. La Dian seccional aduanas de Cartagena, no está ajena a esta problemática, con la existencia de un clima organizacional muy denso y una comunicación interna muy limitada, por ello durante la realización de este proyecto se profundizará en este tema.

La investigación planteada contribuirá a generar un plan de mejoramiento para entender este importante aspecto, es decir, averiguar los factores críticos que inciden negativamente en el

ambiente laboral de la Entidad mediante una investigación. Asimismo, los resultados del estudio ayudarán a crear una mayor conciencia de esos factores causantes y diseñar las estrategias pertinentes para mejorar el clima organizacional en la DIAN – Dirección Seccional de Cartagena.

### **1.2.2. Alcances y límites de la investigación**

En este trabajo de grado se realizará el diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena, manifestando a esta entidad los factores críticos que inciden en un clima laboral inestable y, con base en ello, permitir crear estrategias para controlar esta problemática.

## Capítulo 2 OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Implementar el plan de mejoramiento para fortalecer el Clima Organizacional en la Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales – Dirección Seccional De Aduanas De Cartagena.

### 2.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores críticos de clima y establecer la situación real de la empresa a través del uso de herramientas estadísticas.
- Analizar y evaluar las variables internas y externas que influyan en el comportamiento de los individuos en la comunicación.
- Evaluar los resultados obtenidos con el instrumento de medición para diseñar y proponer un plan de acción medible a corto plazo a los individuos de la empresa.
- Diseñar estrategias que permitan un cambio positivo en el clima organizacional Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena.

## Capítulo 3 MARCO REFERENCIAL

### 3.1. Antecedentes

Se ha confirmado que las entidades donde existe un ambiente de armonía suelen alcanzar mayor éxito en el mercado. El Clima Laboral actualmente ha adquirido una especial importancia en las organizaciones a nivel mundial ya que permite representar la personalidad de toda una organización. Sin embargo, existen casos de organizaciones que por algunas fallas no consiguen fomentar el buen clima, generando que reine el descontento entre sus empleados.

Desde hace muchos años la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN se ha venido esforzando para lograr alcanzar un nivel óptimo y adecuado de la percepción que sus funcionarios tienen sobre la organización en la cual laboran. Para ello ha implementado una serie de estrategias que le permitan generar un mejor clima laboral que posibilite a sus trabajadores desarrollar sus destrezas, habilidades, desarrollo intelectual y relaciones interpersonales. Sin embargo, según los resultados de las últimas mediciones al clima laboral (2012, 2014 y 2016) dejan ver que éste no está en un nivel óptimo y la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena no es la excepción. Actualmente en la DIAN Aduanas Cartagena el clima laboral atraviesa por un estado de bastante deterioro como producto de falencias en las condiciones necesarias para llevar a cabo el trabajo, falencias tales como condiciones físicas, decisiones de la alta gerencia, desmotivación, factores ambientales, estilos de liderazgo, falta de capacitación y el que consideramos es el más influyente, problemas en la comunicación interna, sobre todo en la interpersonal de los trabajadores al no ser fluida; esto ha generado falta de confianza, los empleados se han sentido desplazados y esto a su vez genera limitantes que redundan en la conducta de los empleados, el desempeño laboral y por ende en el clima organizacional y los compromisos con los objetivos organizacionales.

La evaluación de clima organizacional permite identificar las fortalezas o aspectos bien valorados y fuentes de insatisfacción que perciben los trabajadores. En la última medición de Clima Laboral realizado por la entidad en el año 2016 se evaluaron las siguientes variables: Alineamiento Organizacional, Condiciones de trabajo, Desarrollo Profesional, Flexibilidad/Adaptabilidad, Liderazgo, Participación Reconocimiento, Sentido de Pertenencia, Servicios de bienestar y trabajo en equipo. Estos indicadores son los mismos que se han venido evaluando en anteriores oportunidades y en ninguno de ellos se menciona o se hace referencia al tema de la comunicación, elemento vital e influyente en toda organización para la consecución de un buen clima laboral. Los resultados de esta última medición mostraron un resultado a nivel nacional con un rango de favorabilidad de 74%, siendo las variables Servicios de Bienestar, Desarrollo profesional, Flexibilidad-Adaptabilidad y participación y reconocimiento, las que obtuvieron menor puntaje, lo que indica que el nivel de desarrollo general del sistema organizacional de la DIAN se encuentra en desarrollo.

Pese a que para la DIAN la comunicación es considerada como una herramienta de gestión estratégica y un signo de modernidad, que tiene definidos sus canales de comunicación interna y externa y que cuenta en su estructura con una dependencia que lidera el Proceso de Comunicación, la comunicación al interior de DS de Aduanas de Cartagena presenta fallas que repercuten notoria y directamente en el clima laboral, estos problemas son el resultado de comportamientos comunicativos subjetivos y fuera de contexto , existen ocasiones en que al enviar la información de manera verbal se corre el riesgo de que el mismo mensaje sea retransmitido por varias personas más y ahí es donde se produce la distorsión o malinterpretación de los mensajes enviados, la información es conocida a través de “radio pasillo”, no fluye en



forma bidireccional o lo más común, no se utilizan los canales de comunicación internos o sencillamente se desconoce cuáles son y su adecuada y correcta utilización.

En el caso específico de Cartagena, sede objeto de estudio, el puntaje o rango de favorabilidad obtenido fue de 72%. De una población Activa de 240 funcionarios, participaron en la encuesta 172. La población más afectada fueron los trabajadores ubicados en las dependencias de Fiscalización, Operación Aduanera y Liquidación, áreas donde se encuentran la mayor parte de los funcionarios, y las variables con menor calificación fueron Condiciones de Trabajo, Desarrollo Profesional Participación/Reconocimiento y los Servicios de Bienestar, siendo su nivel de desarrollo débil.

Teniendo claro estos aspectos y conociendo estos resultados, es evidente entonces, que el clima organizacional en esta sede de la DIAN se encuentra en condiciones desfavorables.

### **3.2. Marco teórico**

Según (Chiavenato, 2009 ), “el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.)”.

Esta premisa, hace que este proyecto busque promover estrategias que permitan aumentar positivamente el clima organizacional en la Entidad, salvaguardando la relación entre los funcionarios y los incentivos que la DIAN realice para motivarlos.

En uno de los apartados anteriores, se expuso que una de las situaciones problemáticas que atentan con un clima organizacional benevolente, es la distorsión en la comunicación, la falta de fluidez y de agentes catalizadores que contrarresten este fenómeno, además, la percepción que tienen los funcionarios de no ascender ni reconocer sus logros y habilidades, hacen que la DIAN, no goce de situaciones agradables en el entorno laboral. Por ende, este proyecto plantea manejar estos hechos problemas con el siguiente esquema conocido como la ventana de Johari:

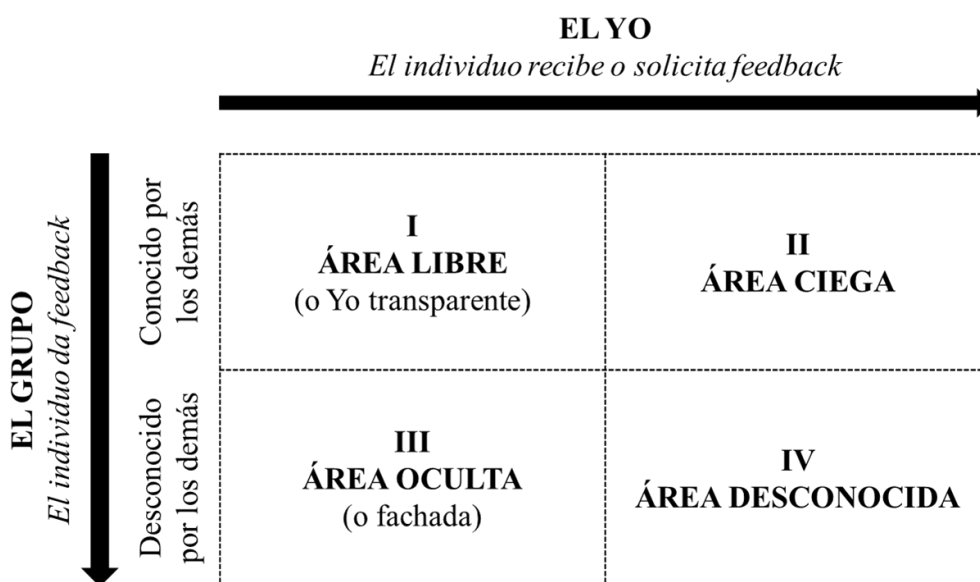


Figura 3-1. ventana de Johari.

Fuente: elaboración propia.

Este diseño, elaborado por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, como aparece en la anterior figura 3-1, demuestra el comportamiento y el nivel de confianza que tiene el individuo para con un grupo y viceversa, con una constante retroalimentación o feedback en inglés, lo que conlleva a situaciones cambiantes en cada cuadrante. La ventana de Johari servirá como ayuda en la Entidad, para la creación de estrategias que permitan fortalecer la comunicación entre los funcionarios mismos, preparando escenarios que sirvan como camino al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

En la siguiente tabla 3–1, se muestra las interacciones que yacen en cada uno de los cuadrantes expuestos en la ventana de Johari y que, a su vez, servirán como guía para el diseño de estrategias.

*Tabla 3-1. Áreas de la ventana de Johari.*

Cuadrante	Escenario	Feedback
I	Área libre	Es todo lo que el individuo conoce de sí mismo y lo que el grupo conoce de ese individuo.
II	Área ciega	Es todo aquello que el grupo ve en el individuo y éste no ve.
III	Área oculta	Es todo lo que el individuo conoce de sí mismo, pero el grupo ignora.
IV	Área desconocida	Es todo aquello que el individuo ignora de sí mismo y también ignora el grupo.

Fuente: elaboración propia.

Cabe resaltar que, para mejorar el proceso de comunicación entre los funcionarios, es importante tener en cuenta agrandar en tamaño del área I o área libre, ya que como consecuencia de esto se fortalecerán las relaciones interpersonales del individuo con su grupo y viceversa, teniendo una comunicación más fluida y sincronizada.

### **3.3. Marco conceptual**

Tomando como referente lo expuesto en el marco teórico, se hace necesario mencionar y definir los siguientes conceptos:

### **3.3.1. Clima Organizacional**

Para (García Solarte, 2009), el clima organizacional puede definirse como “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”.

### **3.3.2. Comunicación**

Es la transmisión de información mediante un canal de interacción entre dos entidades, que pueden ser por ejemplo personas, instituciones, naciones, etc. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, cuenta con un manual de comunicaciones el cual se constituye en el eje rector de la acción comunicativa que se genera en la relación de la organización con los ciudadanos y usuarios y de la Entidad con sus servidores. Está orientado como una función organizativa que proporciona información permanente a la ciudadanía y a los contribuyentes; que promueve el diálogo, la participación y el conocimiento de sus servidores; y que apoya el buen desempeño laboral y personal, todo en el marco de la unidad de acción y responsabilidad social.

Una verdadera concordancia entre la Política de Comunicación, la Línea editorial, la Línea de Pensamiento del nivel directivo y de los líderes de la organización, como los tres ejes de acción para el desarrollo de la estrategia comunicativa, así como los planes de acción y demás elementos de la gestión que se relacionen con el ejercicio comunicativo debe pensarse, acordarse y decidirse anteponiendo ese sentido de convivencia y humano que lo subyace. (DIAN, 2014)

El manual está encaminado a apoyar el orden como método y armonía, con sujetos dispuestos a ayudar al otro y a ser sujetos comunicativos. Está orientado a establecer un esquema de comunicación de doble vía y orienta el cumplimiento de las funciones de información,

formación de hábitos y costumbres, y retroalimentación que deben caracterizar la comunicación en las entidades públicas para promover el diálogo y contribuir para que los empleados públicos se apropien de las políticas, planes y estrategias para hacer coherente lo que se dice con lo que se hace y construir una visión compartida.

También concurre para ayudar a fomentar una cultura de corresponsabilidad que contribuya a la satisfacción de las demandas ciudadanas, garantizar el servicio con transparencia y facilitar el control social.

Todas las comunicaciones, sean intencionales o no tienen algún efecto y están compuestas por una serie de elementos de la comunicación. Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea. Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, es indispensable la presencia de los siguientes elementos: el mensaje, el emisor, receptor, código, el canal, el contexto, los sonidos y la retroalimentación.

### **3.3.3. Comunicación Interna**

Para (Álvarez, 2007) , “la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.

(...) La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como:

- la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados,
- el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce),
- la cohesión laboral,
- el fomento de la cultura corporativa,

- la amortiguación de la rumorología<sup>1</sup>,
- el abordaje de situaciones de crisis,
- incentivar la innovación,
- la calidad del proceso productivo y,
- de forma especial, el éxito de los cambios internos”.

Se trata de los mecanismos y acciones que utiliza la organización para poner en común y socializar las decisiones y resultados estratégicos de la alta dirección, orientados a facilitar la gestión organizacional y los diálogos con los funcionarios, ciudadanos y contribuyentes. Es el mecanismo que favorece los acuerdos organizacionales de los equipos de trabajo.

Esencialmente consiste en procesos de socialización, divulgación y ejecución de las políticas estratégicas que conducen al cumplimiento de los objetivos sociales y administrativos de la organización. Entre las funciones de la comunicación interna podemos mencionar:

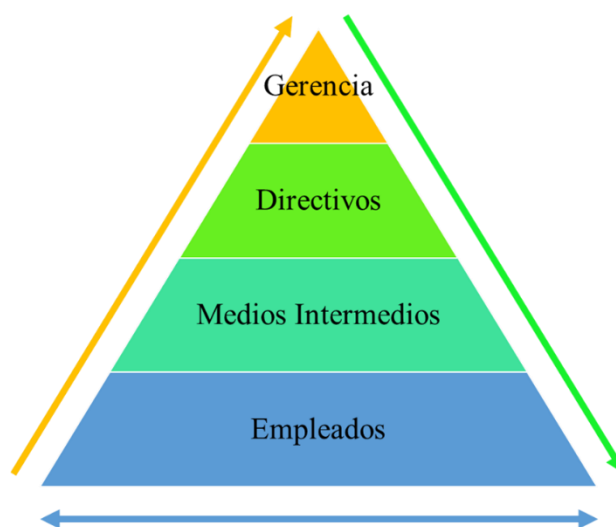
- Determinar la visión corporativa y desarrollar una estrategia de comunicación que conduzca a esa visión.
- Promover el diálogo laboral entre los miembros de la organización.
- Facilitar el trabajo en equipo y permitir la comunicación en doble vía en la organización.

Según (Capriotti, 1998), “Las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.”.

---

<sup>1</sup> Según la RAE, Empleo o difusión de rumores.

Además, para el doctor argentino, “la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, la Organización Comunicante, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público (...) Así pues, cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiriera un carácter comunicativo ágil y dinámico”. Así lo muestra la figura 3-2:



*Figura 3-2. Pirámide de la Organización Comunicante*

Fuente: elaboración propia. Tomado de Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, diciembre 1998, pp. portada y 5-7.

### **3.3.4. Canales de Comunicación**

"El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo", es aquel elemento por el cual circula el mensaje. Podemos decir que los canales de comunicación en una organización son el medio por el cual la información llega a los destinatarios, se refieren a la forma en que fluye la información dentro de la organización.

El canal de comunicación constituye una vía por la que se transmite la comunicación. A través de un canal de comunicación transitan las informaciones, estableciendo un enlace entre el emisor y el receptor. El canal o medio usado para comunicar un mensaje afecta la forma en que el mensaje será receptado.

### **3.4. Marco legal**

El desarrollo de este proyecto aplicado se enmarca dentro de las siguientes disposiciones legales, normativas y reglamentarias:

- 1) La Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Asigna como función de la Comisión de Personal: “proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y la 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).
- 2) Ley 734 del 05 de febrero de 2002, por la cual se expide el Código Disciplinario Único. En el Artículo 33 Numeral 5, reconoce como uno de los derechos de los servidores públicos “Disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales o convencionales vigentes.”
- 3) Decreto 1227 de abril 21 de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el 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.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.

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.

En otras palabras, establece que las entidades deben organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los servidores públicos, a través de la implementación de programas de Bienestar Social e Incentivos.

- 4) Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos.
- 5) Resolución 002646 del 17 de julio de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En

este decreto se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define también las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

- 6) Decreto 1567 del 05 de agosto de 1998, por el cual se crean el sistema nacional de capacitación (sic) y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Este decreto reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca 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; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; 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.
- 7) Decreto 4661 de 2005 expedido por la presidencia de la república, por el cual se modifica el decreto 1227 de 2005.
- 8) Procedimiento PR-GH0085 DIAN, Medición del Clima Laboral, en el cual se dictan instrucciones y lineamientos a seguir en la medición del clima laboral en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

- 9) Procedimiento PR-IC-0248 DIAN, Comunicación Interna, Mediante el cual se establecen las estrategias de comunicación interna para la divulgación de información, busca afianzar la identidad institucional, generar sentido de pertenencia y promover la cultura y valores institucionales de la DIAN.

### **3.5. Marco espacial**

El proyecto aplicado se llevará a cabo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN- Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena, en el periodo comprendido entre octubre de 2017 y marzo de 2018.

#### **3.5.1. La entidad**

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (DIAN, s.f.)

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. La 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.

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

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

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

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

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

Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.

La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones. Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

En la actualidad, la tipología de los procesos asumida en la DIAN es la siguiente: Estratégicos, Misionales, de Apoyo, Evaluación y Control.

### **3.5.2. Procesos Estratégicos**

Tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

### **3.5.3. Procesos Misionales**

Tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, 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.

#### **3.5.4. Procesos de Apoyo**

Proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

#### **3.5.5. Procesos de Evaluación y Control**

Permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal manera que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

#### **3.5.6. Visión y misión**

En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia tiene como visión institucional generar un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional y, como misión, la Entidad es responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

#### **3.5.7. Organigrama Central**

En la siguiente figura 3-3, se muestra la estructura orgánica de la Entidad a nivel central, mostrando las distintas seccionales en el país y, las áreas de trabajo de cada una de ellas:

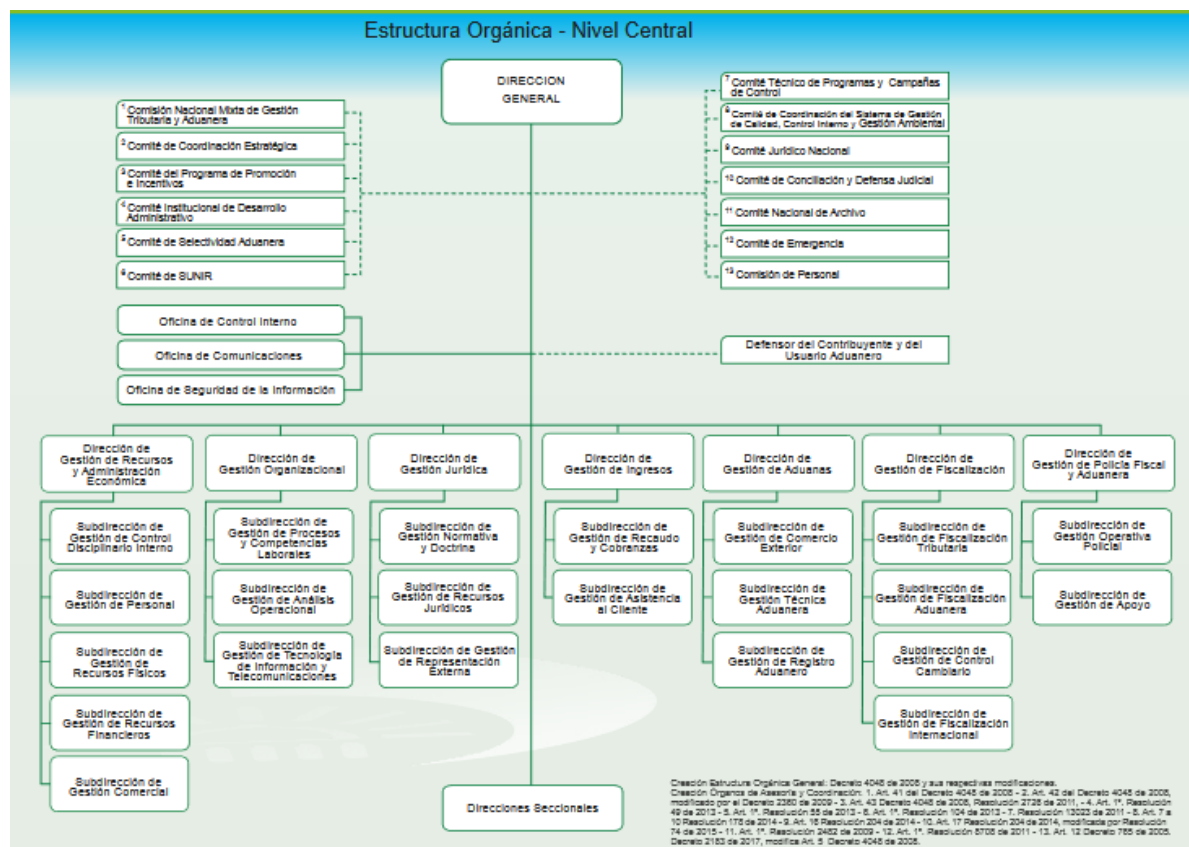


Figura 3-3. Nueva estructura orgánica de la DIAN.

Fuente: Portal DIAN, nueva estructura orgánica. Tomado del sitio web de la Entidad:

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Organigrama.aspx>

### 3.5.8. Organigrama de la Dirección Seccional Aduanas De Cartagena

En la siguiente figura 3-4, se muestra la estructura orgánica de la Dirección Seccional Aduanas De Cartagena, mostrando las diferentes áreas y división de trabajo:

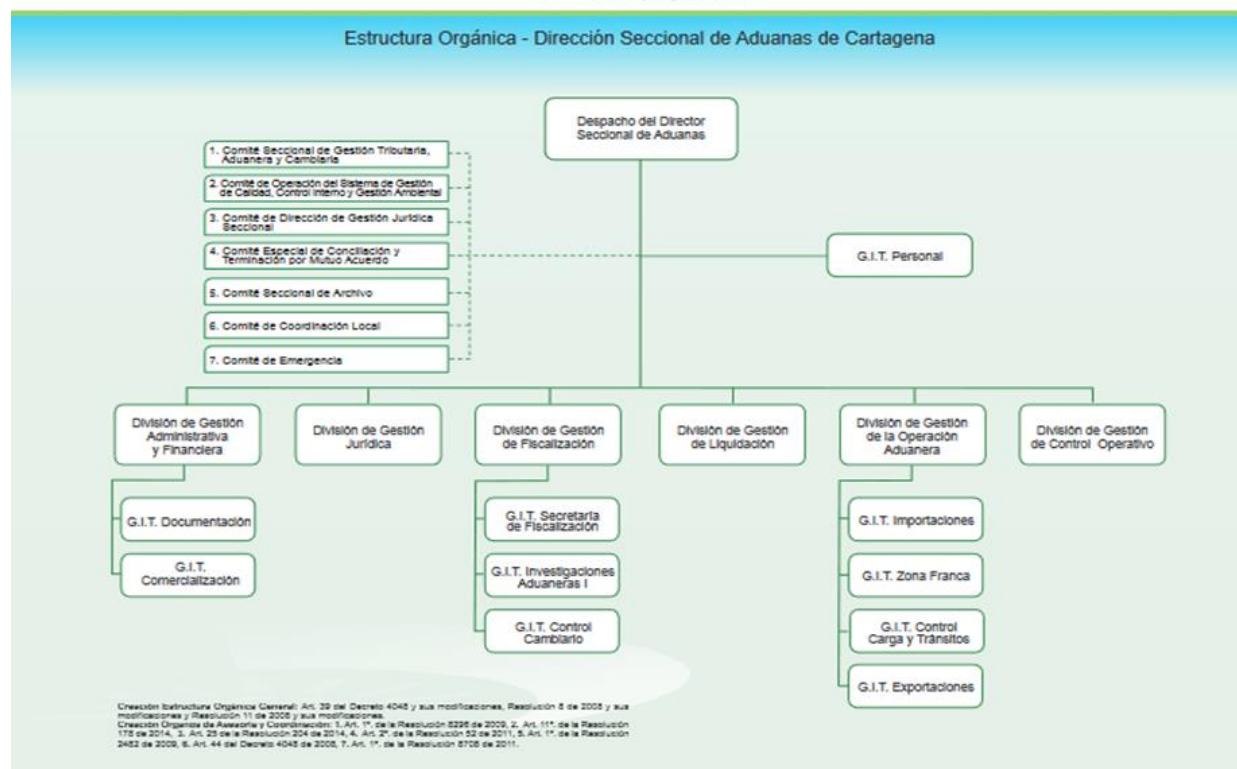


Figura 3-4. Estructura orgánica de la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena.

Fuente: Portal DIAN, nueva estructura orgánica. Tomado del sitio web de la Entidad:  
<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigrama/Seccional%20de%20Aduanas%20de%20Cartagena.pdf>



## Capítulo 4 MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Tipo de investigación

Investigación cualitativa de enfoque descriptivo:

- Revisión de procedimientos, manuales e instructivos vigentes sobre uso y manejo de los canales de comunicación Interna en la DIAN y del clima laboral.
- Identificación de los dos últimos diagnósticos del clima laboral.

La oficina de Comunicaciones del Nivel Central tiene la facultad de revisar y modificar los procesos y procedimientos, teniendo en cuenta los lineamientos y directrices que el gobierno nacional y la DIAN establecen con el fin seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor y una comunicación de manera eficaz.

A su vez el área de gestión humana tiene como deber velar por el bienestar de los funcionarios que conforman la planta de personal de la entidad, incluyendo la Dirección Seccional Aduanas de Cartagena.

Investigación cuantitativa: Se realizó través de una encuesta vía web orientada a diagnosticar el sentir de los funcionarios de los funcionarios sobre el clima laboral y la forma como el debilitamiento de los canales de comunicación ha abierto una brecha en el clima laboral.

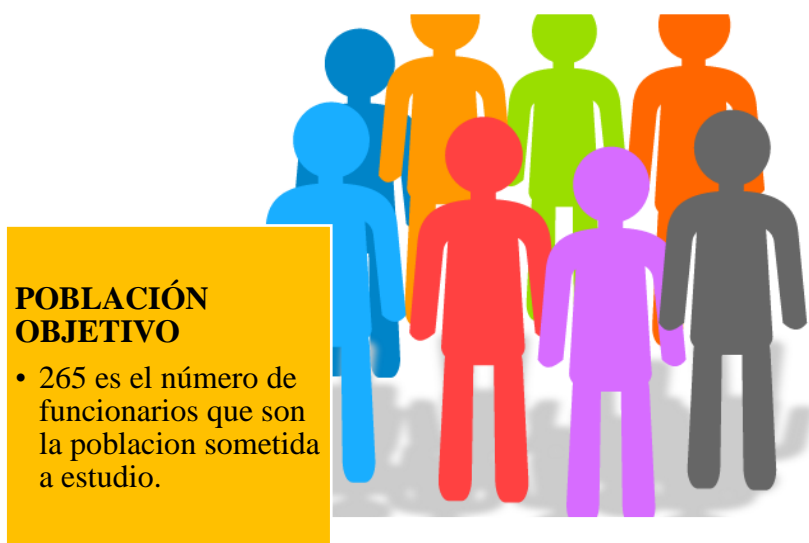
### 4.2. Diseño de la investigación

Para cumplir los objetivos plasmados en la investigación, este estudio tendrá un alcance descriptivo ya que para conocer los factores y variables que influyen en el Clima Organizacional de la Entidad se realizarán encuestas dirigidas a los funcionarios.

### 4.3. Universo y muestra

#### 4.3.1. Población

Para el desarrollo de la investigación y emplear las herramientas pertinentes, se ha delimitado el universo de la investigación, es decir, la cantidad de individuos que se someterán a ciertos filtros que permitan ser segmentados (265 funcionarios aproximadamente). En la figura 4-1, se denota la población objeto de estudio de la siguiente manera:



*Figura 4-1. Población objeto de estudio*

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2. Muestra

Se conforma una muestra a nivel local de 186 funcionarios que cumplan con sus obligaciones laborales en la Dirección Seccional Aduanas de Cartagena.

Para llegar al número de 186 funcionarios como muestra en la investigación, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta que los individuos seleccionados están fácilmente disponibles. Sin importar la aduana en que se encuentre, las características de los funcionarios son similares, es por esto que se tomó este tipo de muestreo, así lo muestra la figura 4-2:

<i>Población * % de conveniencia</i>
--------------------------------------

Figura 4-2. Fórmula del muestreo por conveniencia.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3.3. Cálculo de la muestra**

Partiendo de la formula del muestreo por conveniencia y tomando como porcentaje de conveniencia del 70%, estos fueron los resultados arrojados por la fórmula:

$$265 * 70\% = 185,5 \sim 186.$$

#### **4.4. Recolección de datos**

Una vez seleccionada la muestra adecuada se expresa el plan que se implementará para la obtención de los datos oportunos para el desarrollo de los objetivos planteados y el interrogante del estudio:

##### **4.4.1. ¿Cuáles son las fuentes?**

Los funcionarios que laboran en la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena.

##### **4.4.2. ¿Dónde se localiza?**

En las Divisiones de la dirección seccional de Aduanas de Cartagena, exceptuando Control Operativo.

##### **4.4.3. ¿A través de qué método se recolectarán los datos?**

Se utilizará un cuestionario que será aplicado por los autores de este estudio.

##### **4.4.4. ¿De qué forma se prepararán para su análisis?**

El análisis se interpretará a través de gráficos circulares.

##### **4.4.5. Índice temporal de la recolección de datos.**

En el mes de febrero de 2018. La duración promedio de la aplicación del cuestionario en la entrevista a la muestra elegida es de 4 minutos 5 segundos (4'05'').

#### **4.4.6. Elección del instrumento de medición**

Se utilizará un cuestionario como instrumento de medición para extraer información de las fuentes, los datos pertinentes para el desarrollo de la investigación. Esto garantizará la veracidad de la información proporcionada y así mismo se podrá identificar con exactitud la situación problema planteada en este estudio.

Una vez recolectada la información se tabularán los datos para evaluar las características principales y realizar las conclusiones concernientes.

### **4.5. Análisis de datos**

#### **4.5.1. Paso 1: selección de la herramienta de análisis**

Se utilizará la herramienta de Google Drive para la creación de formularios llamado Formularios de Google o en inglés Google Forms, esta herramienta permite planificar eventos, enviar una encuesta, hacer preguntas a los interesados y recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente.

#### **4.5.2. Paso 2: ejecución de la herramienta**

Para la ejecución digital en la que se empleó la elaboración de las encuestas y la recopilación y análisis de los datos arrojados, se vislumbra en el anexo A.

#### **4.5.3. Paso 3: formato de encuesta y exploración de los datos**

Una vez seleccionado el instrumento de medición cuyo fin es obtener los datos para ser analizados y la muestra obtenida, se elaboraron 186 encuestas que constan de un cuestionario de 10 preguntas cuyas temáticas sujetas a análisis son:

- i. Datos generales en la Entidad.
- ii. Opinión acerca de la Entidad y área de trabajo.
- iii. Opinión acerca del clima laboral y la comunicación interna en la Entidad.

Cada pregunta consta de un enunciado con varias opciones de respuesta como se muestra a continuación:

1) ¿Cuál es su antigüedad en la Entidad?

<input type="checkbox"/>	Menos de 2 años
<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años
<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 años
<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 años
<input type="checkbox"/>	Mas de 20 años

2) ¿A qué grupo y/o división pertenece?

<input type="checkbox"/>	Despacho.
<input type="checkbox"/>	Financiera y administrativa.
<input type="checkbox"/>	Fiscalización.
<input type="checkbox"/>	Jurídica.
<input type="checkbox"/>	Liquidación.
<input type="checkbox"/>	Operación aduanera.

3) ¿Cree usted que su opinión en la entidad y/o Dirección Seccional a la cual pertenece...?

<input type="checkbox"/>	A veces se escucha.
<input type="checkbox"/>	Es tenida siempre en cuenta.
<input type="checkbox"/>	No opino. Prefiero no meterme en problemas.

- 4) Las decisiones importantes, procedimientos (cambios), normatividad (actualización) y demás temas de interés institucional, es comunicada a usted por medio de:

<input type="checkbox"/>	Medios de comunicación interna.
<input type="checkbox"/>	De compañeros que siempre están enterados.
<input type="checkbox"/>	Sindicatos.
<input type="checkbox"/>	Por información del superior/jefe.
<input type="checkbox"/>	A veces, no me entero de esos temas.

- 5) ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación conoce y usa en la entidad?

<input type="checkbox"/>	Telefonía IP.
<input type="checkbox"/>	Correo electrónico.
<input type="checkbox"/>	Videoconferencias.
<input type="checkbox"/>	PQRSF.
<input type="checkbox"/>	Skype.
<input type="checkbox"/>	Reuniones.
<input type="checkbox"/>	Carteleras.
<input type="checkbox"/>	Diannet.
<input type="checkbox"/>	Portal DIAN
<input type="checkbox"/>	DIAN TV
<input type="checkbox"/>	Link Nuestra Conexión.

- 6) ¿Se siente a gusto con su labor diaria, el entorno, y percibe que su trabajo es reconocido por otro(s)?

	Me siento excelente en mi trabajo, entorno y reconocimiento.
	Me gusta mi trabajo, pero no mi entorno. Mi trabajo es reconocido en ocasiones.
	Me gusta mi entorno, pero no mis funciones, mi trabajo es reconocido en ocasiones.
	No me gusta ni mi entorno, ni mi trabajo y nunca reconocen el trabajo de alguien.

7) ¿Es fácil acceder a la información que requiere para desarrollar su trabajo y ésta llega a usted de manera efectiva, adecuada y oportuna?

	Accedo a los recursos de información compartida, esta área es clara, preciosa y oportuna.
	El acceso es a través de mi jefe directo que maneja todo lo de la dependencia.
	El acceso a través de mi jefe directo que maneja todo lo de la dependencia.
	La información es limitada.
	La información en la entidad es muy complicada, limitada, cambiante no llega de forma efectiva, ni adecuada, ni oportuna.

8) Considera usted que la comunicación con su entorno es:

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
Usted y el jefe					

Usted y sus compañeros					
Entre compañeros					
Entre divisiones					

- 9) ¿Mi superior/jefe inmediato me brinda retroalimentación tanto positiva como negativamente sobre el desempeño de mi trabajo?

<input type="checkbox"/>	Siempre.
<input type="checkbox"/>	En ocasiones.
<input type="checkbox"/>	Nunca.
<input type="checkbox"/>	Solo cuando es el proceso de valoración del desempeño.

- 10) Por favor, señalar la valoración que usted tiene respecto al clima laboral y a la comunicación dentro de la entidad y área de trabajo.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
Clima laboral					
Comunicación interna					



Al finalizar la recolección de datos obtenidos de las personas encuestadas se procederá a recopilar y tabular los resultados para ser analizados mediante gráficos circulares tomados por el programa de análisis.

#### **4.5.4. Paso 4: resultados conseguidos**

En el próximo capítulo de esta investigación se departirá con mayor profundidad sobre los resultados arrojados por la encuesta y responder la pregunta de investigación y la consecución de los objetivos.

## Capítulo 5 RESULTADOS

### 5.1. Resultados conseguidos

Los resultados encontrados fueron analizados y evaluados para identificar los factores críticos del clima laboral y establecer la situación real de la entidad, proponiendo un plan de mejoramiento para fortalecer el Clima Organizacional y la comunicación interna en la Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales – Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena.

En los anexos B a L, se puntualizan los resultados que arrojó la encuesta; estos se representan en graficas circulares, de tal forma que sean interpretados de manera clara y sencilla.

#### 5.1.1. Factores críticos del clima organizacional Dirección Seccional de Cartagena

Tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron de la muestra, los principales factores críticos que inciden en el clima organización en la Entidad son:

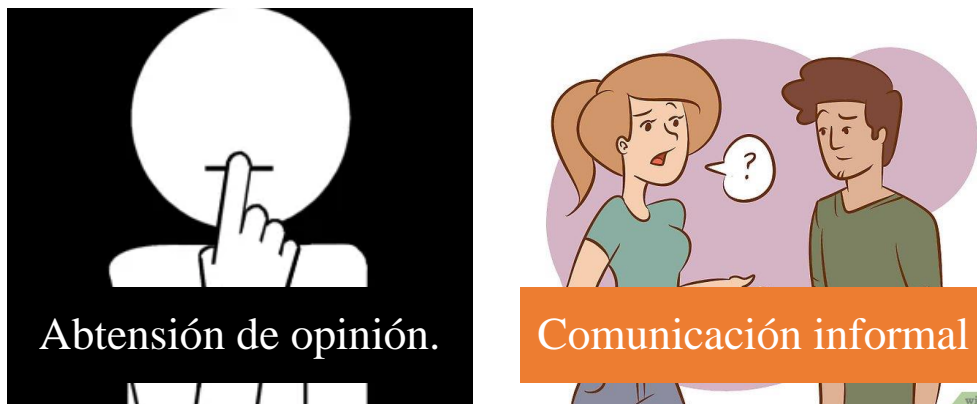


Figura 5-1. Principales factores críticos del Clima Organizacional de la Entidad.

Fuente: elaboración propia.

Según los datos arrojados por la encuesta, la abstención de opinar para no generar conflictos con el entorno y la comunicación informal, por ejemplo, el enterarse de algún evento en la Entidad gracias a una opinión de un funcionario particular, hace que se requieran de un

Plan de mejoramiento y estrategias que logren mejorar estos factores y mejoran el clima organizacional de la Entidad. Así lo muestra la figura 5-2:



Figura 5-2. Factores que inciden en la abstención de opinión en la Entidad.

Fuente: elaboración propia.

Otro de los factores críticos que inciden en un clima organizacional no tan agradable en la Entidad son las vías de comunicación que se utilizan para obtener información. En otras palabras, las herramientas que los funcionarios utilizan para obtener la información pertinente que ayuden en sus funciones y relaciones interpersonales son de carácter informal, esto quiere decir, que la información adquirida por un funcionario en particular se obtiene por alguno de sus compañeros en primera medida, seguidos de manera ordinal por los sindicatos, vías internas de comunicación, desconocimiento de temas y por último, por información del jefe; como lo muestra la figura 5-3 con mayor claridad:

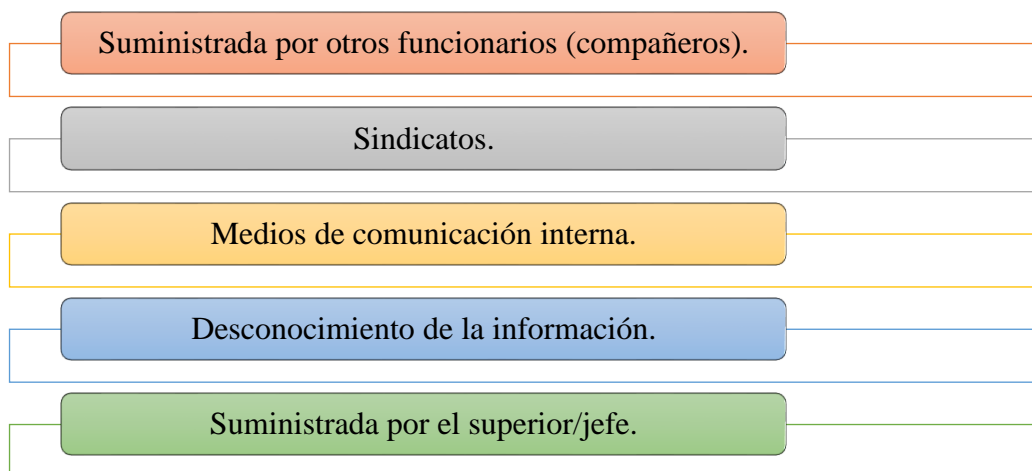


Figura 5-3. Herramientas de comunicación de los funcionarios.

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Plan de mejoramiento del clima laboral mediante la buena comunicación interna.

### 5.2.1. Resumen

Para llevar a cabo el plan de mejoramiento que fomente el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena, mediante la generación de acciones que aporten a corregir, mejorar y mantener las condiciones que enmarcan el proceso o gestión de comunicación interna se plantearon 7 objetivos, las estrategias correspondientes para la ejecución de los mismos, el tipo de acción a realizar, los resultados esperados, el órgano responsable dentro de la Entidad y el tiempo o plazo estimado para el cumplimiento de los objetivos. Todo esto, con la finalidad de cumplir con los objetivos de esta investigación:

### 5.2.2. Objetivo 1: Promover y difundir al interior de la seccional el manual y la política de comunicación interna.

Tabla 5-1. Plan de acción para objetivo 1.

Estrategias	Reiterar a través de la puesta en marcha de campañas de impacto e interiorización el manual de comunicaciones.
-------------	--

	Promocionar el manual de comunicación interna a fin de que todos los funcionarios conozcan el proceso de comunicación organizacional, sus políticas, conductos regulares que se deben seguir, a fin de obtener un mejoramiento en el flujo de la comunicación.
Tipo de acción	Acción de mejora
Resultados esperados	Práctica de una política comunicativa clara, sólida y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la entidad.  Funcionarios más comprometidos, integrados y en la línea con la filosofía de la entidad mediante la circularización de mensajes claros que inculquen la misión, visión, valores y estrategias corporativas.
Responsable	GIT de personal
Plazo	Mediano

Fuente: elaboración propia.

### **5.2.3. Objetivo 2: Identificar las dificultades y condiciones que impiden la comunicación con los otros y que contribuyen al desmejoramiento del clima laboral.**

*Tabla 5-2. Plan de acción para objetivo 2.*

Estrategias	Implementar charlas sobre comunicación efectiva, técnicas y habilidades sobre ésta, dirigida a todo el personal de la seccional.  Capacitar a todo el personal en la solución de conflictos y comunicación asertiva.
Tipo de acción	Acción de mejora

Resultados esperados	Lograr una comunicación clara y eficiente en todos los niveles al interior de la entidad.  Mantener una comunicación abierta y directa entre jefes y colaboradores.
Responsable	GIT de personal
Plazo	Mediano

Fuente: elaboración propia.

#### **5.2.4. Objetivo 3: Promover el mejoramiento del proceso de comunicación y el uso de los canales de comunicación implementados en la entidad.**

*Tabla 5-3. Plan de acción para objetivo 3.*

Estrategias	Realizar capacitaciones al interior de las divisiones y/o grupos internos de trabajo sobre el manejo y buen uso de los canales y herramientas de comunicación interna.  Implementar la filosofía de resolución de conflictos cara a cara siempre que sea posible, manteniendo en todo momento una actitud respetuosa y cordial entre las partes a fin de buscar la mejor solución.  Generar espacios de dialogo mediante la organización de actividades en las que puedan participar todos o la mayoría de los funcionarios.
Tipo de acción	Acción de mejora
Resultados esperados	Mayor conocimiento y utilización de las herramientas y canales de comunicación teniendo en cuenta que gran parte de los empleados desconoce su existencia y uso.

	<p>Difusión de información de primera mano y exacta acerca de lo ocurrido al interior de la entidad, a fin de evitar rumores destructivos, roces entre jefes y subalternos, chismes de pasillo</p> <p>Mejor percepción de los empleados con respecto a la calidad y oportunidad de la información institucional, así como de los canales de comunicación existentes.</p>
Responsable	GIT de personal
Plazo	Mediano

Fuente: elaboración propia.

**5.2.5. Objetivo 4: Implementar de manera presencial la formación en liderazgo de cada grupo formal o no formal y hacer de esta una obligación.**

*Tabla 5-4. Plan de acción para objetivo 4.*

Estrategias	<p>Capacitar a líderes y jefes de áreas en temas relacionados con liderazgo para que luego reproduzcan dicha información a todos los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Mantener una comunicación abierta y directa entre jefes y colaboradores.</p> <p>Escuchar las opiniones y sugerencias de los funcionarios relacionadas con las decisiones de su área.</p>
Tipo de acción	Acción de mejora
Resultados esperados	Liderazgo efectivo y mejora en la percepción de la comunicación eficaz.

	<p>Mejora significativa en el flujo de información entre las partes (directivos y empleados).</p> <p>Interacción constante y colaborativa entre los empleados y altos directivos que permita la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones e indicadores de cumplimiento.</p>
Responsable	GIT de personal
Plazo	Mediano

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.6. Objetivo 5: Identificar las fortalezas e insatisfacciones del ambiente de trabajo de cada Git y división perteneciente a la seccional.

Tabla 5-5. Plan de acción para objetivo 5.

Estrategias	<p>Evaluar el clima laboral de la seccional y de la entidad en general para identificar los problemas o inconvenientes que afectan el clima laboral con frecuencia anual.</p> <p>Programar actividades recreativas, culturales y deportivas para que se relacionen y fortalezcan los lazos entre el grupo.</p> <p>Reconocer los logros individuales y de equipo de forma individual y pública.</p> <p>Instalar un buzón de sugerencias como herramienta para informar y conocer las inquietudes y opiniones directas de los funcionarios al igual que una cartelera o tablero de anuncios.</p> <p>Implementar el reconocimiento al esfuerzo por medio del programa “empleado del mes”</p>
-------------	---



Tipo de acción	Acción de mejora
Resultados esperados	<p>Conocer y analizar las diversas opiniones y/o percepciones que tienen los empleados sobre el grado de satisfacción y motivación dentro de la organización en diferentes aspectos.</p> <p>Clima laboral óptimo y un personal motivado, que redunde en el fortalecimiento de la productividad de la entidad. Mejora de las falencias encontradas</p> <p>Resolución de dificultades para fortalecer el ambiente positivo.</p> <p>Ambiente de relaciones armoniosas entre jefes y colaboradores y que al mismo tiempo los colaboradores logren a confianza de los jefes para la delegación de tareas.</p>
Responsable	GIT de personal
Plazo	Mediano

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.7. Objetivo 6: Verificar la efectividad de las acciones de mejora implementadas.

*Tabla 5-6. Plan de acción para objetivo 6.*

Estrategias	Realizar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de las actividades de mejora con el fin de medir el grado de avance y efectividad en cada actividad.
Tipo de acción	Acción de control y verificación.
Resultados esperados	<p>El cumplimiento a tope del plan de mejoramiento, midiendo el grado de satisfacción de los funcionarios con la interrelación con su entorno.</p> <p>El clima organización y la comunicación interna que yace.</p>

Responsable	GIT de personal
Plazo	mediano y largo plazo.

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.8. Objetivo 7: Generar un ambiente de confianza seguridad y credibilidad de la información

Tabla 5-7. Plan de acción para objetivo 7.

Estrategias	<p>Informar de manera oportuna por parte de los jefes y/o líderes sobre lo tratado en reuniones y cuyas decisiones involucren a los empleados o miembros de grupos.</p> <p>Compartir las prácticas exitosas que puedan ser replicadas en otras áreas de la entidad por medio de las herramientas de comunicación interna disponibles.</p> <p>Incluir dentro de los procesos de inducción o reinducción el tema de gestión de la comunicación organizacional.</p> <p>Realizar reuniones periódicas de actualización, implementación de nuevos procedimientos.</p>
Tipo de acción	Acción de mejora.
Resultados esperados	<p>Retroalimentación de la gestión realizada.</p> <p>Disponibilidad de información clara, confiable y oportuna.</p> <p>Actualización de la información publicada en los recursos de información compartida.</p>
Responsable	GIT de personal.
Plazo	Mediano.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Después de realizar este proceso de investigación para el fomento y fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena, mediante la generación de acciones que aporten a corregir, mejorar y mantener las condiciones que enmarcan el proceso o gestión de comunicación interna, se determinaron las siguientes conclusiones:

- 1) Los factores críticos que más inciden que el clima organizacional en la Entidad, son la abstención a opinar para no generar conflictos con el entorno y la comunicación informal, es decir, enterarse de algún evento en la Entidad gracias a una opinión extraoficial o de terceros.
- 2) La Entidad necesita que sus funcionarios se sientan reconocidos por sus capacidades y habilidades lo que conlleva en primera medida a una relación individuo – organización optima, ya que paulatinamente, mejoraría el trato entre funcionarios.
- 3) El plan de mejoramiento será la iniciativa que tomará la Entidad para solucionar el clima laboral que tiene. Aportará estrategias que permitan mejorar la comunicación interna en el entorno.

Para finalizar, la incógnita planteada y los objetivos del proyecto fueron aprobados mediante un diagnostico exhaustivo y metódico gracias a la elaboración y realización de encuestas para conocer al público objetivo y planear el plan de mejoramiento.

## RECOMENDACIONES

Terminada la investigación, se ha considerado interesante indagar sobre otros aspectos relacionados con el clima organizacional y la comunicación interna, por consiguiente, se han propuesto los siguientes ejes temáticos:

- Indagar más a fondo respecto a los beneficios que tienen los funcionarios por el alto desempeño de sus funciones.
- Trabajar en la mejora de las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento utilizado en esta investigación para determinar los resultados de un buen clima organizacional.
- Se debe incluir dentro del proceso de inducción y reinducción a nuevos y antiguos funcionarios el tema de la política de comunicación institucional para que esta sea de conocimiento de todos los funcionarios.
- Se sugiere que tanto a líderes como colaboradores se les capacite con relación a la temática de comunicación asertiva efectiva y relaciones interpersonales, para que el proceso de comunicación se de en forma bidireccional. Cualquier vacío en la información puede ser interpretado por diferentes actores desde su punto de vista.
- Se recomienda a los líderes y coordinadores de grupo informar de manera oportuna lo tratado en reuniones cuyas decisiones conciernan a ellos a fin de evitar que se enteren por otras fuentes como rumores de pasillo y así evitar los malos entendidos.
- Evaluar periódicamente el clima organizacional de la entidad para conocer el grado de satisfacción que tienen los funcionarios frente a variables como

alineamiento organizacional, condiciones de trabajo, desarrollo profesional adaptabilidad, liderazgo, servicios de bienestar y comunicación, entre otros, y de esta manera tomar las acciones de mejoramiento a que haya lugar.

- Realizar ajustes al manual de comunicaciones de la entidad de tal manera que no solamente esté orientado a establecer el protocolo o lineamientos a seguir en cuanto a la comunicación interna y externa se refiere, sino que también se especifiquen los canales y herramientas de comunicación interna con que cuenta la organización, así como su utilidad.
- Propiciar el desarrollo profesional de los funcionarios a través de la celebración de convenios interinstitucionales con entidades educativas que ofrezcan alternativas de capacitación de fácil acceso en cuanto a programas, tiempo y recursos económicos.
- Por último, la promoción y divulgación al interior de las dependencias sobre los canales y herramientas de comunicación interna existentes, fortalecería y facilitaría el desarrollo de las labores diarias y por ende el proceso de gestión de comunicación interna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*, 12 (56).

Capriotti, D. P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, portada y 5-7.

Chiavenato, I. (2009 ). Clima Organizacional. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos Novena Edición* (pág. 49). México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

DIAN. (2014). LA COMUNICACIÓN EN LA DIAN. Definición de la Política Institucional, con enfoque social. *DIAN*, 12. Obtenido de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co).

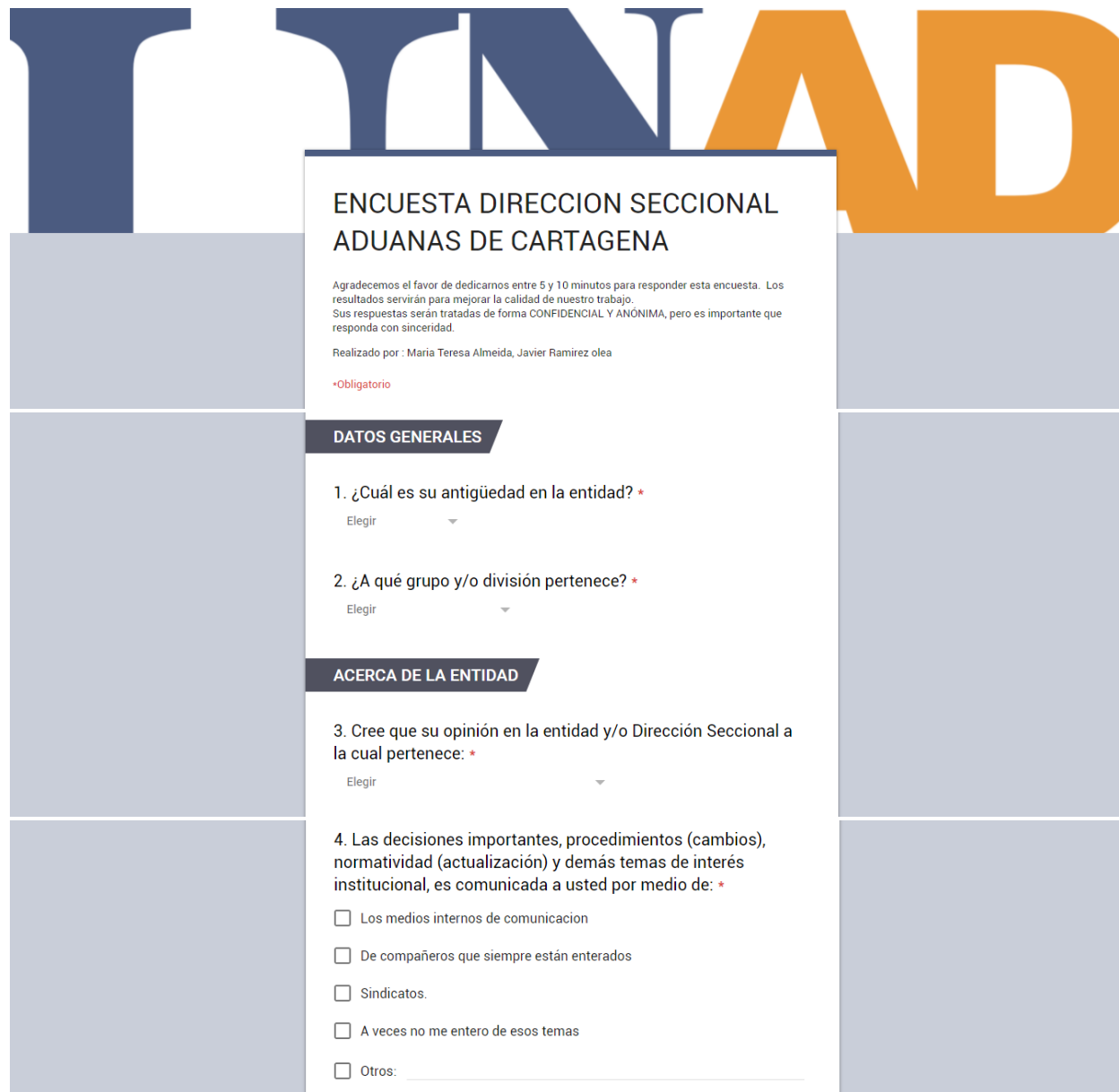
DIAN. (s.f.). *DIAN*. Obtenido de Portal DIAN:

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42) 43-61.

## ANEXOS

### *Anexo A. Herramienta informática para el tratamiento y análisis de los datos.*



**ENCUESTA DIRECCION SECCIONAL  
ADUANAS DE CARTAGENA**

Agradecemos el favor de dedicarnos entre 5 y 10 minutos para responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, pero es importante que responda con sinceridad.

Realizado por : Maria Teresa Almeida, Javier Ramirez olea

**\*Obligatorio**

**DATOS GENERALES**

1. ¿Cuál es su antigüedad en la entidad? \*

Elegir

2. ¿A qué grupo y/o división pertenece? \*

Elegir

**ACERCA DE LA ENTIDAD**

3. Cree que su opinión en la entidad y/o Dirección Seccional a la cual pertenece: \*

Elegir

4. Las decisiones importantes, procedimientos (cambios), normatividad (actualización) y demás temas de interés institucional, es comunicada a usted por medio de: \*

Los medios internos de comunicacion

De compañeros que siempre están enterados

Sindicatos.

A veces no me entero de esos temas

Otros: \_\_\_\_\_

5. cuales de las siguientes herramientas de comunicación conoce y usa en la entidad ?

- Telefonía IP
- Correo electrónico
- Videoconferencias
- Pqrsf
- Skype
- reuniones
- Carteleras
- Diannet
- Otros: \_\_\_\_\_

#### EN EL ÁREA DE TRABAJO

6. Se siente a gusto con su labor diaria, el entorno, y percibe que su trabajo es reconocido por otro(s)? \*

- Me siento excelente con mi trabajo. Entorno y reconocimiento.
- Me gusta mi trabajo, pero no mi entorno, mi trabajo es reconocido en ocasiones.
- Me gusta mi entorno, pero no mis funciones, mi trabajo es reconocido en ocasiones.
- No me gusta ni mi entorno, ni mi trabajo y nunca reconocen el trabajo de alguien.
- Otros: \_\_\_\_\_



7. ¿Es fácil acceder a la información que requiere para desarrollar su trabajo y esta llega a usted de manera efectiva, adecuada y oportuna? \*

- Acceso a los recursos de información compartida, ésta es clara precisa y oportuna.
- El acceso es a través de mi jefe directo que maneja todo lo de la dependencia
- La información en la entidad es muy complicada, limitada, cambiante no llega de forma efectiva, ni adecuada, ni oportuna,
- Otros: \_\_\_\_\_

8. Considera usted que la comunicación con sus entorno es. \*

	Nada satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
Usted y el jefe:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted y sus compañeros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre compañeros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre divisiones:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Mi superior inmediato me brinda retroalimentación tanto positiva como negativamente sobre el desempeño de mi trabajo?

Elegir

#### SINTESIS

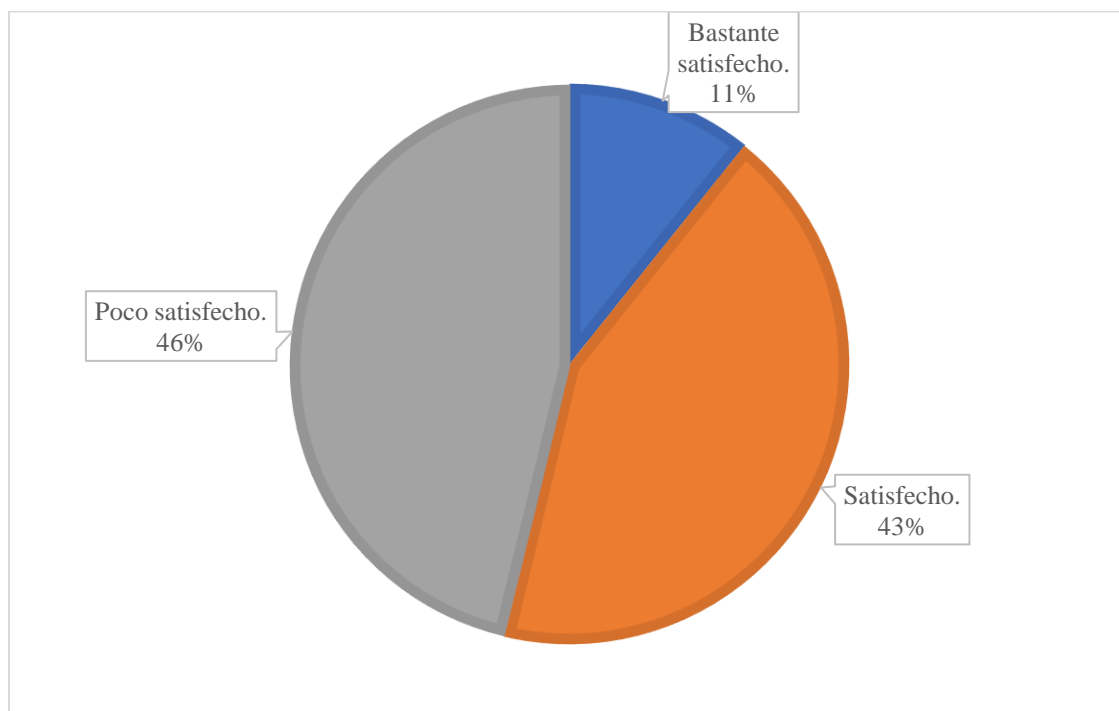
10. por favor señalar la valoración que usted tiene de estos dos aspectos dentro de la entidad y área de trabajo.

	Nada satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
Clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Comunicación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

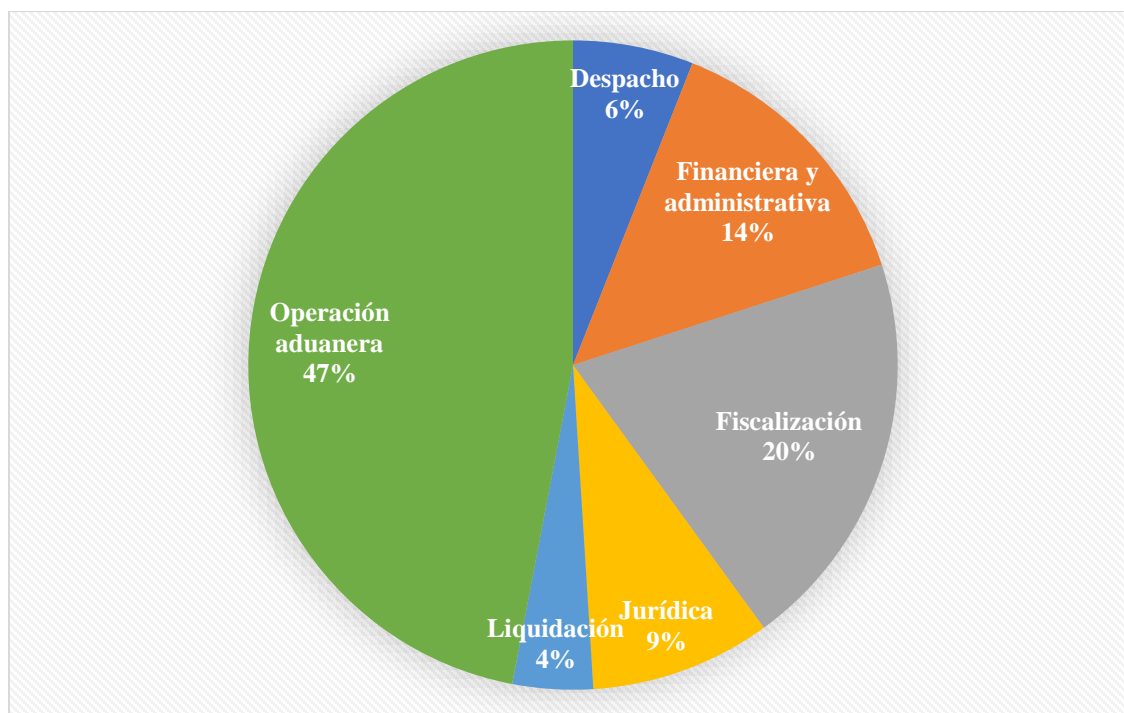
ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

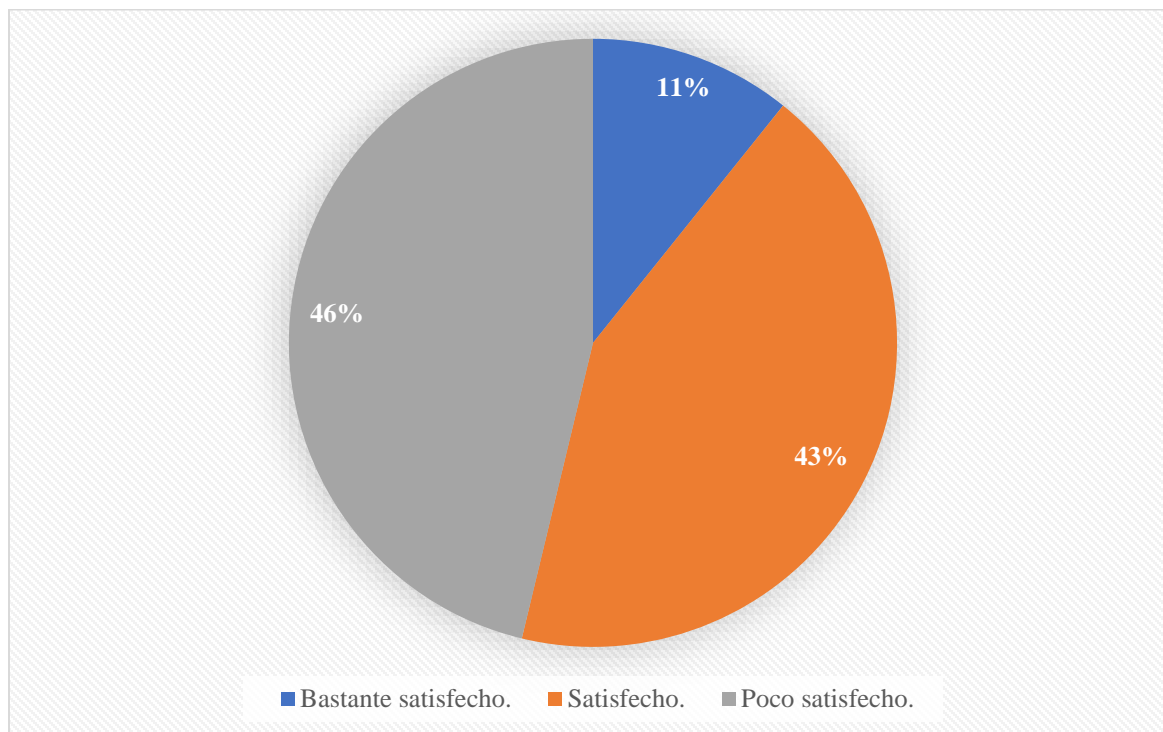
**Anexo B. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 1.**



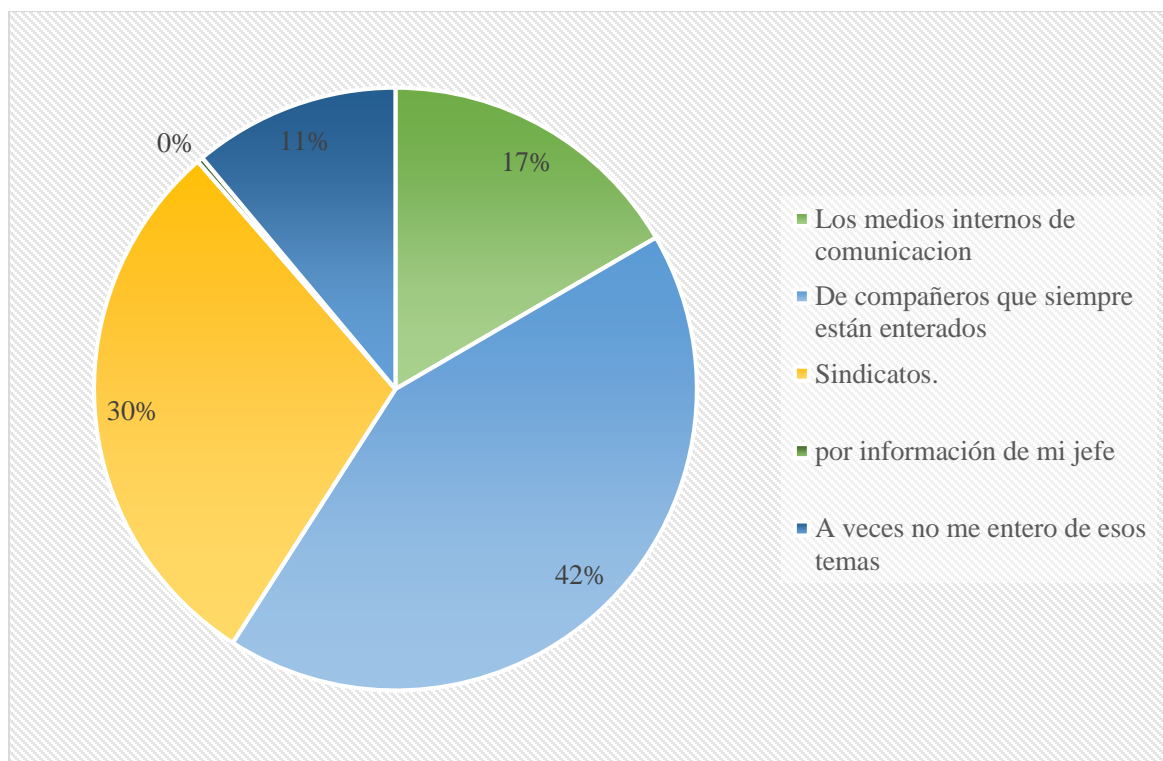
**Anexo C. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 2.**



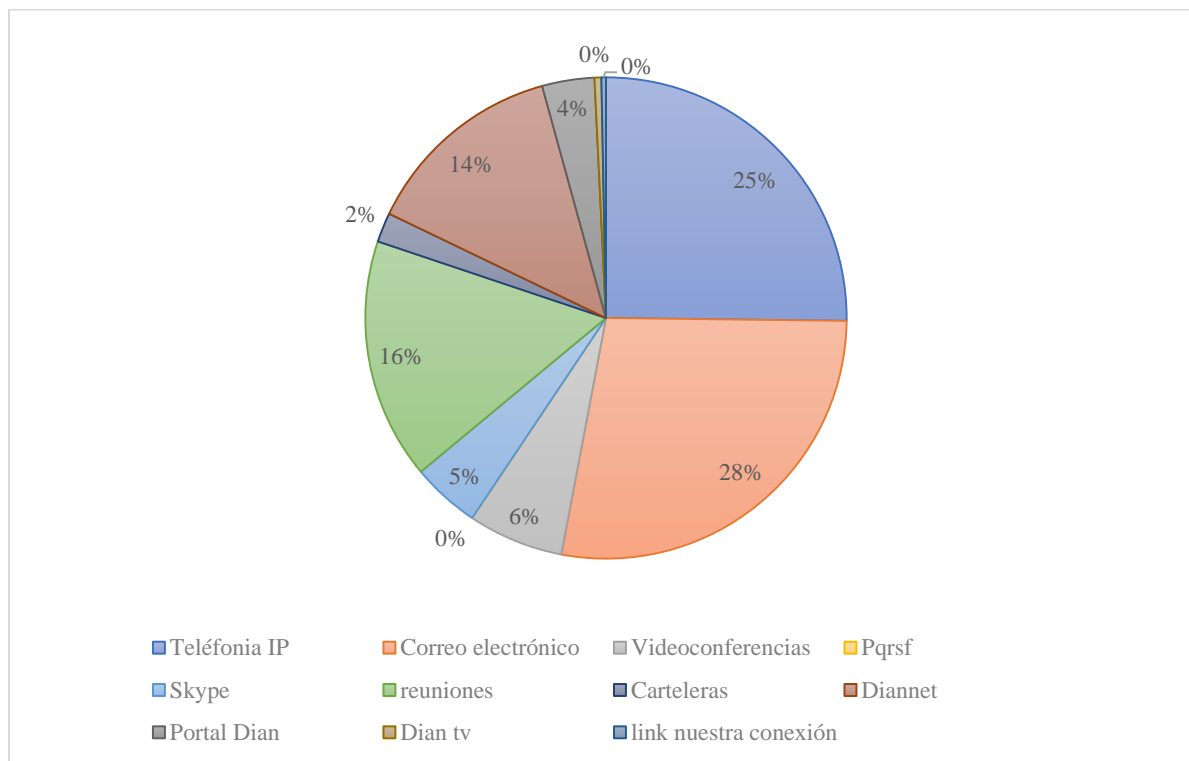
**Anexo D. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 3.**



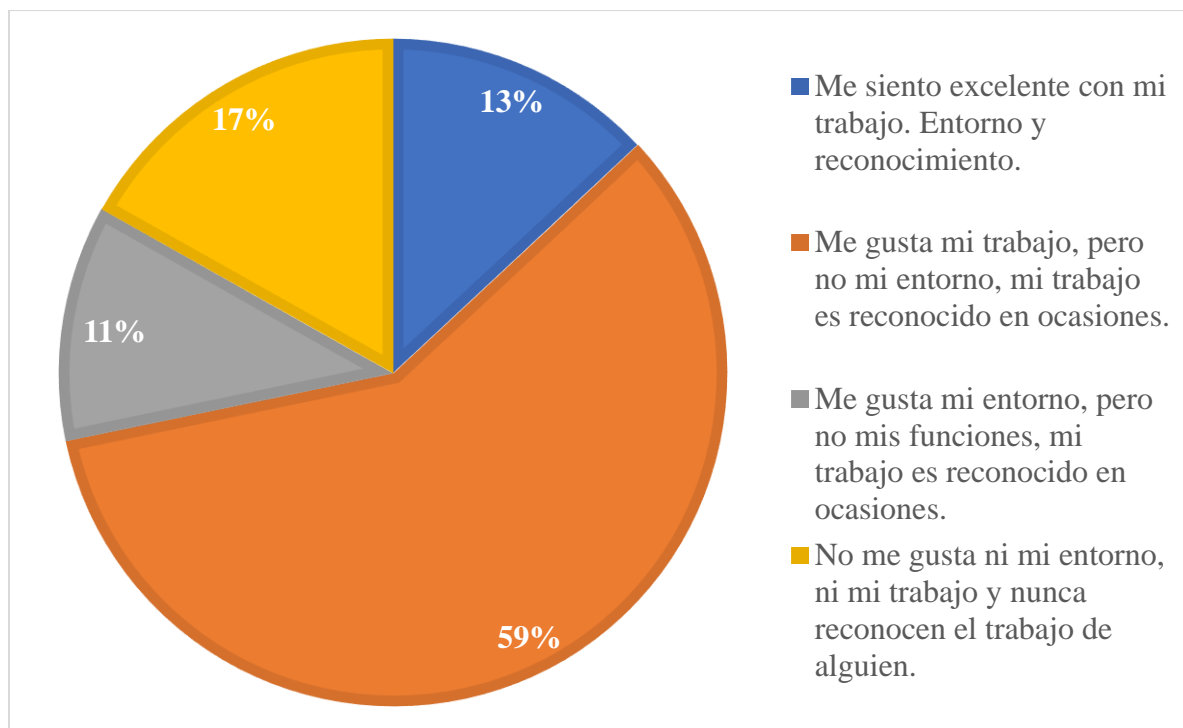
**Anexo E. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 4.**



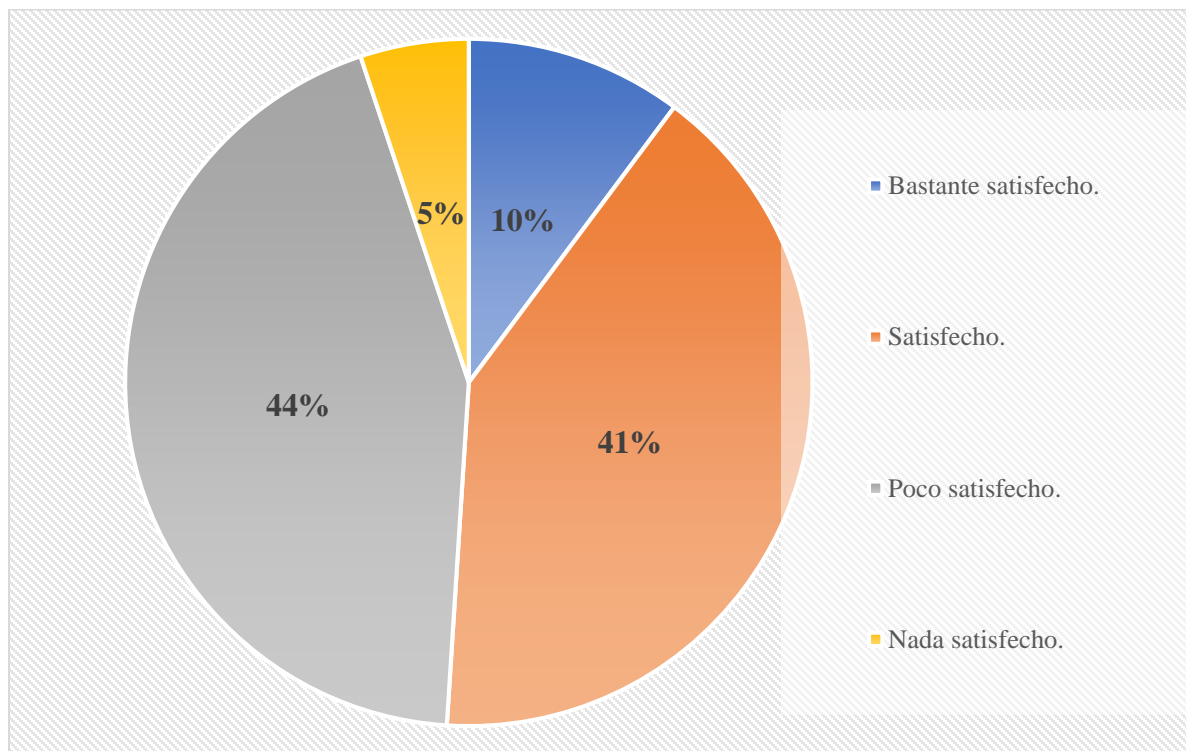
**Anexo F. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 5.**



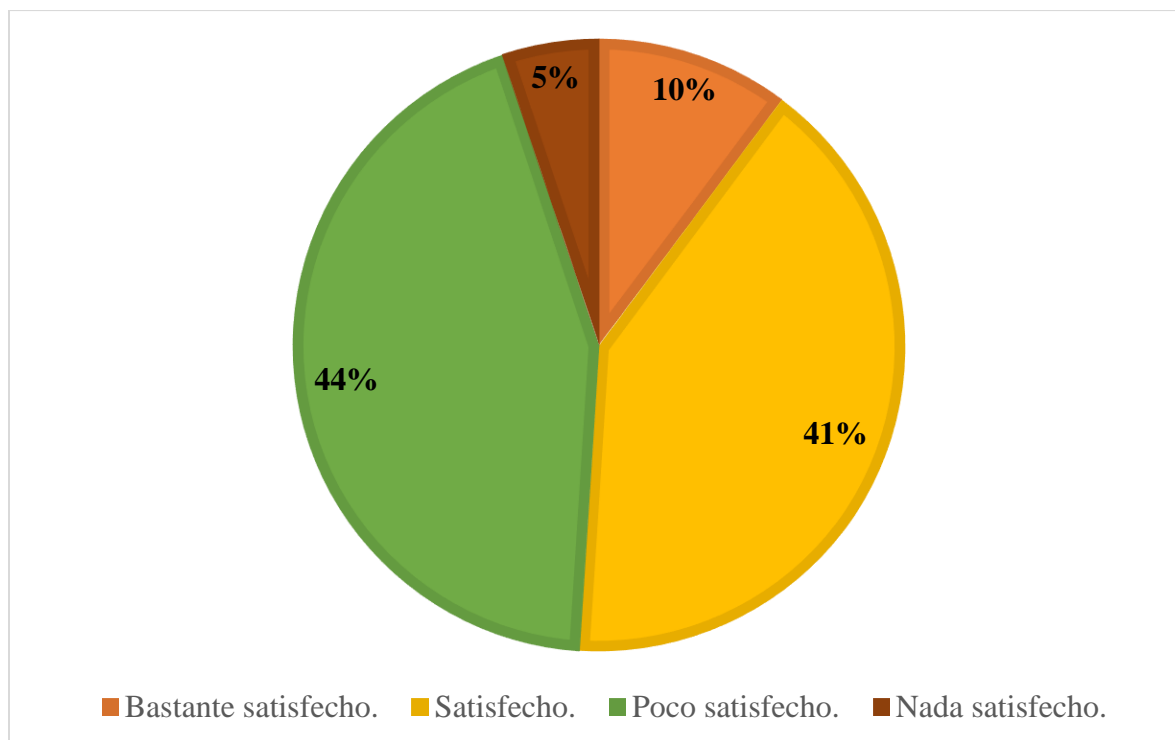
**Anexo G. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 6.**



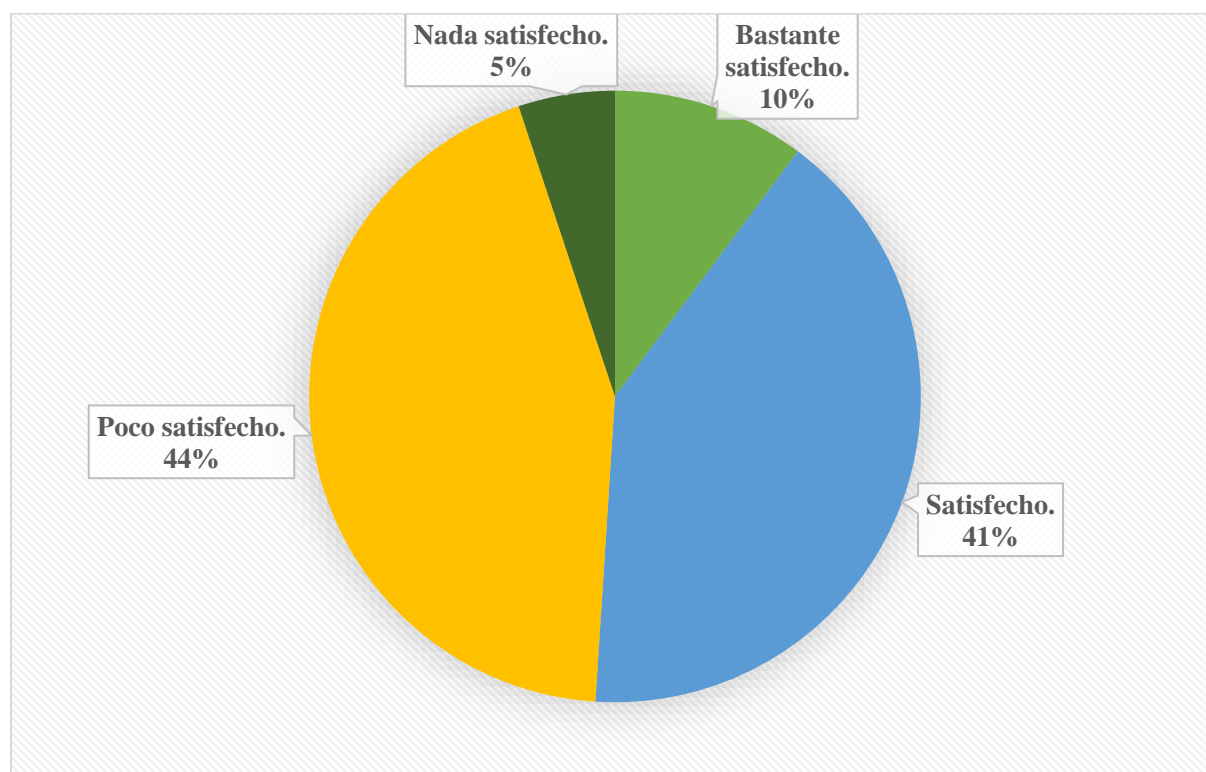
**Anexo H. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 7.**



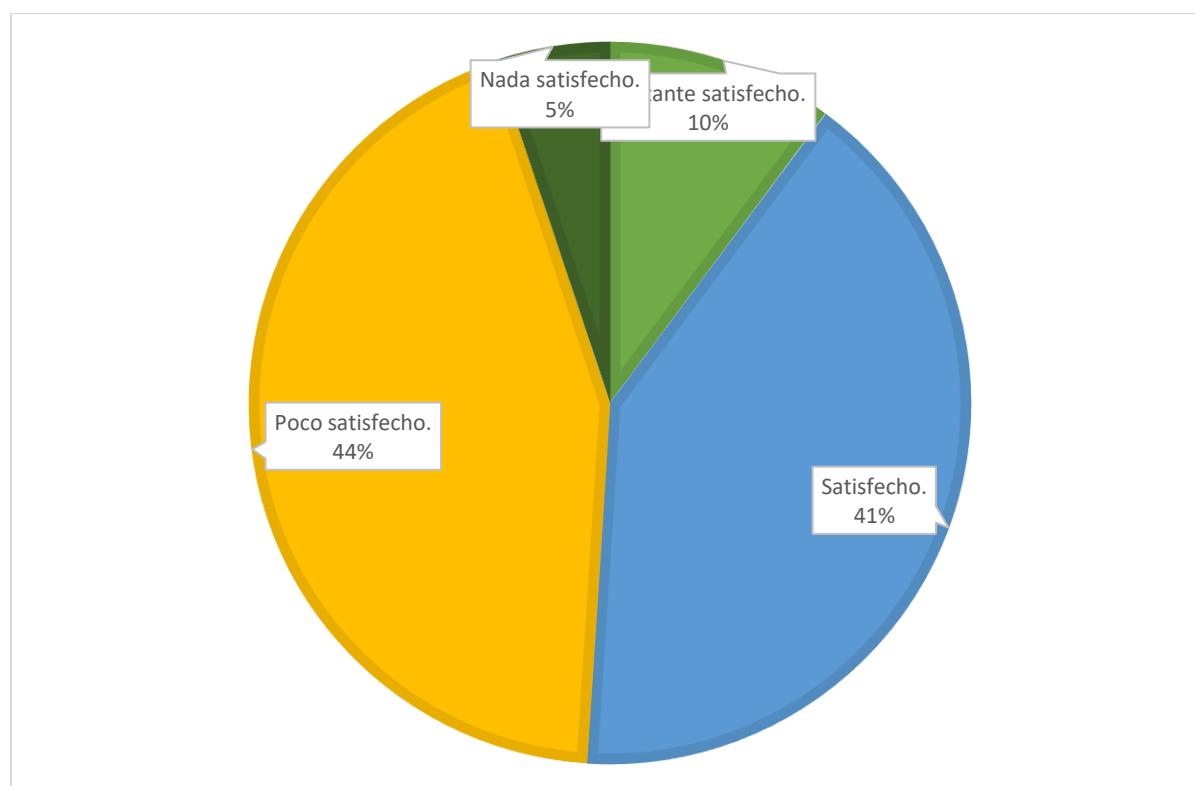
**Anexo I. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 8.**



**Anexo J. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 9.**



**Anexo K. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 10 A.**



*Anexo L. Representación gráfica de los resultados de la encuesta. Pregunta 10 B.*

