

**Percepción del clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la
Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020**

Yuly Tatiana Hernández Montero

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2020

**Percepción del clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la
Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020**

Yuly Tatiana Hernández Montero

Director

Chavarro Miranda Fernando

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

Dedicatoria

“El Señor es mi fortaleza y mi escudo: mi corazón en Él confía, de Él recibo ayuda; Mi corazón salta de alegría, y con canticos te alabaré y te daré gracias”

Salmos 28:7

Este trabajo es especialmente dedicado a Dios por ser mi guía en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres, hermana y abuela por brindarme su apoyo, amor y confianza. A mi esposo, mi compañero de vida por estar presente en cada momento de mi vida, acompañándome en cada meta propuesta siendo siempre un hombre incondicional.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi fortaleza, mi verdad, y mi guía, porque gracias a Él he podido superar y afrontar las dificultades, dejándome grandes enseñanzas de vida. A la Universitaria Agustiniiana por suministrar los conocimientos y herramientas necesarias en este camino. A mi tutor el Docente Fernando Chavarro Miranda por su apoyo, acompañamiento y el tiempo dedicado en la realización del presente trabajo de investigación. A todos los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca que participaron y me motivaron a lo largo de este proceso. Finalmente agradezco a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible que pudiera cumplir esta meta personal.

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer la percepción que tienen los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020.

El presente se realizó en cuatro fases y está compuesto de la siguiente manera; fase 1: mediante la revisión del informe generado a partir de la medición de clima organizacional del Plan de Mejoramiento de Clima organizacional Gobernación de Cundinamarca “ Mejoremos Juntos” 2018, en el que se pudo visibilizar aquellas categorías de análisis utilizadas para la interpretación de los resultados que arrojo dicho informe y que sirvieron como fuente primaria de información para la presente investigación; fase 2: mediante la revisión de fuentes de información como tesis, monografías se construye el estado del arte en torno a la medición del clima organizacional, lo que permite generar nuevos puntos de observación y verificar los abordajes realizados por la academia en cuanto a este constructo en particular, de otra parte, se delimita el marco teórico a partir de la revisión de las propuestas teóricas derivadas de la línea de investigación denominada “Teoría y cultura Organizacional”, en este caso la teoría del comportamiento en Administración, y sumado a esto se realiza un breve repaso de las teorías emergentes que también se sitúan en las líneas de investigación (Teoría humanista de la administración, Teoría general de los sistemas). Sumado a esto, la revisión teórica realizada da cuenta de la complejidad que supone la unificación de criterios en cuanto al concepto de clima organizacional, por lo que se ofrecen diferentes definiciones que puedan servir al lector con fines de consulta o en la producción teórica de nuevo conocimiento en administración; fase 3 el sustento metodológico de la presente investigación se sitúa en el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, y en consonancia a los propósitos de la presente investigación fase 4: desarrollo de los objetivos de investigación por medio de grupos focales (Focus Group) y aplicación de encuesta a 69 funcionarios de planta y contratistas.

Palabras claves: Clima organizacional, liderazgo, comunicación, grupo focal, motivación, bienestar, percepción y sentido de pertenencia.

Abstract

This research work aims to publicize the perception that plant officials and contractors have of the Secretary of Finance of the Government of Cundinamarca 2020.

For the present research work it was carried out in four phases and it is composed as follows; Phase 1: through the review of the report generated from the measurement of organizational climate of the Plan for the Improvement of Organizational Climate of the Government of Cundinamarca "Let's Improve Together" 2018, in which it was possible to make visible those categories of analysis used for the interpretation of the results that said report produced and that they served as the primary source of information for the present investigation; Phase 2: by reviewing information sources such as these, monographs, the state of the art is built around the measurement of the organizational climate, which allows generating new points of observation and verifying the approaches made by the academy regarding this construct in In particular, on the other hand, the theoretical framework is delimited from the review of the theoretical proposals derived from the line of research called "Organizational Theory and Culture" in this case the theory of behavior in Administration, and added to this a brief review of emerging theories that are also located in the lines of research (Humanist Theory of Administration, General Theory of Systems). In addition to this, the theoretical review carried out shows the complexity involved in the unification of criteria regarding the concept of organizational climate, for which different definitions are offered that may serve the reader for consultation purposes or in the theoretical production again knowledge in administration; phase 3 the methodological support of the present investigation is located in the qualitative approach, of a descriptive type, and in consonance with the purposes of the present investigation phase 4: development of the research objectives through focus group and application of survey to 69 plant officers and contractors.

Keywords: Organizational climate, leadership, communication, focus group, motivation, well-being, perception and sense of belonging

Tabla de contenidos

1. Título de proyecto.....	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	13
1.3. Justificación	14
1.4. Objetivos.....	14
1.4.1. Objetivo general.	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
1.5. Marcos de referencia	15
1.5.1. Antecedentes.	15
1.6. Marco teórico.....	16
1.6.1. Clima organizacional.	16
1.7. Principales teorías	20
1.7.1. Enfoque humanista de la administración.	20
1.7.2. Enfoque del comportamiento en la administración.	21
1.7.4. Enfoque Sistémico de la administración.....	23
1.7.5. Postura teórica y comportamental: Teoría del sistema de Likert.	23
1.8. Marco conceptual.....	26
1.8.1. Cultura organizacional.	26
1.8.2. Clima organizacional.	26
1.8.3. Bienestar laboral.....	27
1.8.4. Comunicación organizacional.	27
1.8.5. Motivación.	27
1.8.6. Satisfacción.	27
1.8.7. Liderazgo.....	27
1.8.8. Comunicación ascendente	27
1.8.9. Comunicación descendente.....	28
1.8.10. Comunicación transversal.	29
1.8.11. Percepción.	29
2. Diseño metodológico.....	31
2.1. Tipo de investigación	31

2.2. Método.....	31
2.3. Universo, población, muestra y muestreo	31
2.3.1. Universo.....	31
2.3.2. Población.....	31
2.3.3. Muestra.....	31
2.4. Fuentes y técnicas de recolección de la información	33
2.5. Cronograma de actividades.....	36
3. Desarrollo de los objetivos.....	37
3.1. Descripción de los datos obtenidos	37
3.2. Análisis de los datos obtenidos	39
3.2.1. Relaciones interpersonales.	39
3.2.2. Ambiente laboral.	39
3.2.3. Lugar de trabajo.....	39
3.2.4. Jornada laboral.....	39
3.2.5. Comunicación ascendente.....	40
3.2.6. Comunicación descendente.....	40
3.2.7. Comunicación transversal.	40
3.2.8. Jefe inmediato.....	40
3.2.9. Sentido de pertenencia.	41
3.2.10. Satisfacción laboral.....	41
3.2.11. Despacho del secretario.....	41
3.2.12. Reconocimiento.	41
3.2.13. Motivación.....	41
4. Recomendaciones	43
Conclusiones	45
Referencias.....	46
Anexos	49

Lista de figuras

Figura 1 Pirámide de Maslow.....	22
Figura 2 Cronograma de actividades.	36
Figura 3 Análisis de resultados por categoría.....	38

Lista de tablas

Tabla 1 Definiciones de Clima organizacional.....	18
Tabla 2 Los cuatro sistemas administrativos según Likert	26
Tabla 3 Descripción de la muestra.....	32
Tabla 4 Análisis de resultados de encuesta	38

Glosario

Clima organizacional: Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.

Comportamiento organizacional: Es el estudio de la conducta de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.

Covid-19: La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente.

Datos: Registros que se derivan de hechos o estadísticas.

Estilo de liderazgo: Es el estándar de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización en dirección a los objetivos propuestos.

Grupo experimental: Grupo que participa en una investigación y está sujeto a cambios en sus condiciones de trabajo.

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

Liderazgo autocrático: Estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia y el mando. El líder concentra todas las decisiones y los subordinados sólo obedecen.

Liderazgo democrático: Estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y la orientación y el impulso que les brinda el líder.

Liderazgo liberal: Estilo de liderazgo que se caracteriza por la ausencia de un líder. Los subordinados actúan en forma libre y espontánea, sin orientación ni dirección.

Liderazgo participativo: Estilo de liderazgo que se enfoca en consultar a los subordinados y en la participación de éstos en la toma de decisiones.

Motivación: Es el estado íntimo que lleva a una persona a comportarse de forma de asegurar el alcance de determinado objetivo o a involucrarse en una actividad para satisfacer necesidades personales.

Necesidades de autorrealización: Representan el quinto nivel de necesidades humanas, relacionadas con el deseo humano de realizar totalmente su potencial.

Necesidades fisiológicas: Representan el primer nivel, es decir, el nivel básico de necesidades humanas relacionadas con la supervivencia de la persona, como alimento, agua, reposo, abrigo, sexo, etc.

Necesidades humanas: Es el conjunto de motivos fisiológicos, psicológicos, sociales y de autorrealización que condicionan la conducta de las personas.

Necesidades sociales: Representan el tercer nivel de necesidades humanas, relacionadas con el deseo humano de pertenecer, y también incluye el deseo por amistades, compañerismo, afecto y amor.

Realimentación (Feedback): Mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema regresa al punto de entrada a fin de alterarla. También se le denomina servomecanismo, Realimentación, reacción o alimentación de retorno. Es una función del sistema que pretende comparar la salida con un criterio o norma establecido a efecto de mantener el funcionamiento del sistema dentro de ese patrón.

Relaciones humanas: Interacción social entre personas y grupos por medio de acciones y actitudes.

Teoría del comportamiento: Es lo mismo que conductismo en la administración, es decir, lo que se deriva de la importancia de la conducta organizacional en la administraci

1. Título de proyecto

Percepción del clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020.

1.1. Planteamiento del problema

Para delimitar el tema a investigar, se realizó un proceso de recolección de información del documento Plan de Mejoramiento Clima Organizacional "Mejoremos Juntos" (Cundinamarca, 2019) presentado por parte de la Secretaria de la Función Pública de la Gobernación de Cundinamarca, en donde se evidenció que en el mandato del Gobernador Jorge Emilio Rey Ángel (2016-2019), se implementa una primera apuesta en el análisis y medición del clima organizacional, lo que se ve materializado en el Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional Gobernación (2018) realizado por la firma "Cifras y Conceptos".

En el informe que da cuenta del desarrollo del Plan de Mejoramiento del clima Organizacional en el 2018 y en consonancia con el Plan de Desarrollo "Unidos Podemos Más" (2016-2019) para Cundinamarca no solo se requieren funcionarios felices sino una sociedad feliz, en la construcción de la "Cultura de la Felicidad", enmarcada en las teorías de la psicología positiva propuestas por (Seligman, 2017), quien indica que "la auténtica felicidad no sólo es posible, sino que puede cultivarse identificando y utilizando muchas de las fortalezas y rasgos que ya poseemos"., cuyo propósito en la Gobernación de Cundinamarca pretendía incrementar los niveles de bienestar, felicidad y efectividad de los servidores públicos.

En contraste a lo planteado, los objetivos propuestos en el Plan de Mejoramiento Clima Organizacional "Mejoremos Juntos" (Cundinamarca, 2019), se puede observar que la propuesta metodológica y el instrumento de recolección de información utilizado no permite verificar y explorar los relatos por parte de los funcionarios, ni validar sus voces a fin de reconocer las dinámicas que se tejen en cada área de la Gobernación de Cundinamarca lo que reduce las posibilidades de configurar estrategias de abordaje de las posibles problemáticas evidenciadas que se ajustaran a cada contexto en particular y que brindara nuevas miradas en la búsqueda de nuevas herramientas que se encaminaran a la búsqueda de la "Cultura de la Felicidad".

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la percepción del clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020?

1.3. Justificación

La presente investigación pretende aportar en los siguientes aspectos:

Relevancia social: Los resultados obtenidos en el marco de la realización de la presente investigación pretenden constituir insumos que enriquecerán y alimentarán las líneas de base y de contraste para futuros análisis de clima organizacional por parte de la Secretaría de Hacienda y de la Secretaría de la Función pública de la Gobernación de Cundinamarca, lo que se materializará con la entrega de un informe final y posterior presentación de resultados del trabajo de investigación.

Permite generar insumos para la creación de planes de mejora interna de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca, apartándose de la visión lineal y procurando enfocarse en las posibilidades, en la diversidad y en las reformulaciones positivas de los problemas que abran nuevas posibilidades.

Contribución a la línea de investigación teoría y cultura organizacional:

El presente ejercicio investigativo permitirá brindar nuevas herramientas teórico-prácticas a los estudiantes de la carrera de administración de empresas en el abordaje de problemáticas asociadas a la gestión administrativa en entidades públicas desde el enfoque comportamental

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Comprender la percepción de clima organizacional en los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar la percepción entorno al clima organizacional por parte de funcionarios de planta y contratistas de la Secretaria de Hacienda.

Caracterizar el estado del clima organizacional en las diferentes áreas que componen la Secretaria de Hacienda.

Plantear la propuesta de mejora sobre el objeto de estudio.

1.5. Marcos de referencia

1.5.1. Antecedentes.

De acuerdo con la revisión documental realizada a partir de los principales trabajos de grado, tesis, monografías, infografías entre otros en relación con el objetivo de investigación y cuyos resultados son consignados a continuación:

Según, (Peña Salas , 2017) en su ensayo propone el tema de “Clima organizacional en una Empresa del Estado “Los factores que influyen en el clima organizacional en una entidad pública que contribuyen a la evolución y el fortalecimiento del clima Organizacional y a conseguir el logro de los objetivos institucionales”.

Las recomendaciones están enfocadas a planes de acción sobre cultura, liderazgo y mejoras en las relaciones laborales. Teniendo en cuenta que para una entidad del estado exitosa consigue el cumplimiento de sus objetivos teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y con el bienestar de sus empleados.

Sumado a esto, en la investigación de (Córdoba Gómez & Tejada Galeano, 2015) donde tuvo como objetivo “conocer el impacto de la reestructuración efectuado en la Defensoría del Pueblo del nivel central de la ciudad de Bogotá”, teniendo una vinculación masiva del 75% de servidores, generando diversos problemas entre funcionarios antiguos y nuevos.

En esta investigación se realizó un estudio descriptivo a través del método deductivo ya que por medio de la recolección y el análisis de la información se logrará identificar la percepción de los servidores mostrando las principales dificultades y fortalezas en el clima laboral de la Defensoría del Pueblo.

Por otra parte (Castro Páez, 2016) realizó la “Construcción de un instrumento para evaluar el Clima Organización en empresas sociales del Estado del Sector Salud, baja complejidad, del Departamento de Boyacá” En cuanto a los objetivos propuesto se pretende “Construir un instrumento de evaluación de Clima Organizacional en Empresas Sociales del Estado, sector salud, baja complejidad de los municipios del departamento de Boyacá”.

En cuanto a la estructura metodológica propuesta en este ejercicio investigativo, se realizó un análisis factorial, a fin de brindarle validez y confiabilidad al instrumento aplicado.

Para (Baquero Gaona, 2017) fue indispensable realizar un instrumento funcional y aplicable a las organizaciones del sector público y privado en su investigación llamada “Clima Organizacional para las empresas públicas y privadas” demostrando todos los enfoques teóricos de los principales

autores que han estudiado el clima organizacional, con el fin de obtener una información teórica importantes sobre el tema y permita la elaboración de una herramienta futura y de un instrumento de medición, para la gestión de Talento Humano.

En la investigación que realizó (Madrigal Barrera , 2016) abordó los factores que afectan el clima organizacional de la Gobernación del Caquetá, encaminados a identificar aquellos factores más influyentes en el comportamiento, actitudes y conductas de los funcionarios enfocados directamente al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales. Unos de los principales problemas muestran que la estabilidad laboral y la selección de personal, se ven afectados la mayoría de las veces por el color político y la ubicación que tienen los copartidarios en la planta de personal de la Entidad.

Toman como metodología el enfoque descriptivo, que permite la recolección de datos y describir los comportamientos sociales de empleados de diferentes niveles jerárquicos, pero como resultado identifican que La Gobernación del Caquetá no le ha dado la importancia que ocupa el clima organizacional en una organización, así cuenta con una Oficina de Recursos Humanos y Bienestar Social.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Clima organizacional.

Actualmente, existen varios conceptos de clima organizacional tomados de diferentes autores a partir de investigaciones y estudios existentes y de una amplia revisión de literatura referente al clima organizacional, con lo que se tomó en cuenta algunos conceptos para la presente investigación, lo cual permitió un acercamiento y posición teórica oportuna y enriquecedora dentro de esta investigación.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y para el desarrollo de las organizaciones, lo que deriva en la pluralidad de concepciones o significaciones que se tejen alrededor de este constructo y en este sentido los primeros esfuerzos por conceptualizarlo se sitúan en el campo de la psicología organizacional/industrial con Gellerman en 1960 y dada la juventud de su estudio no se presenta la unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción, y en lo que si se logra definir un consenso es la acepción de que “el clima organizacional tiene efecto sobre los resultados individuales debido a su impacto en el empleado, de acuerdo a su percepción” (García Solarte, 2009).

Según (García Solarte, 2009) el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos, colectividades que generan comportamientos diversos que generan ese ambiente.

Entre las definiciones que se destacan a nivel teórico que derivan de la revisión documental se encuentra la expresada por (Méndez Álvarez, 2006), quien define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Por su parte para (García Solarte, 2009), el clima organizacional se asocia con las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura. Sumado a esto una de las definiciones que aporta sustento teórico al presente ejercicio investigativo y que recoge de manera concisa algunos de los aspectos más relevantes en cuanto al clima organizacional y tiene que ver con lo expresado por (García Solarte, 2009) quien define este constructo 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.

A continuación, se cita los aportes realizados por (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006) en cuanto algunas de las definiciones de clima organizacional en orden cronológico aportadas de diferentes autores y que son retomados por otros autores:

Tabla 1

Definiciones de Clima organizacional

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	Dessler,1979; Mendez,1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragori y Morcillo, 1994; Diaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Quiñonez y Micolta, 1999; Diaz y Suarez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000 Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona, el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Pace	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la instrucción, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Álvarez, 1992; Abril y Fajardo, 2000.
Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Dessler,1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000, Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Baron y Cordovéz, 2005.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.	Calle y Rodríguez, 1994; Peiró,1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Paramo,2004.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	Peiró, 1995; Toro, 1996; Bravo y Mosos, 1998; Paramo, 2004, Valdenebro y Lozano, 2000; Bernal y Soto, 2001.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Vargas, 1999; Martínez y Guerrero, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000; Toro, 2000; Bonnet y Cortés, 2002; Acero, 2003; Páramo, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005,
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	Romero y Leal, 1990; Alvarez, 1992; Reyes y Rodríguez, 1995; Gonzalez y Linares, 1997; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñonez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Diaz y Suarez, 2000; Sánchez y Silva, 2004, Barón Cordovéz, 2005.
Naylor Richard, e Ilgen	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Toro, 1992; Calle y Rodríguez,1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Halpin y Croft (1963)	El clima organización se refiere a la opinión que el empleador se forma de la organización.	Dessler,1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo,1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró,1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sanchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman.	Dessler,1979; Álvarez,1992; Romero,1992; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Bernal y Gomez, 1995; Diaz e Iral, 1997; Gonzalez y Linares; 1997; Granja y Chamorro,1998; Triana 1999; Buitrago,2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero,1992; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Prieto,1995; Lozano y Mendoza, 1995; Diaz e Iral, 1997; Gonzalez y Linares, 1997;Rosales, 1997;Granja y Chamorro, 1998;Peñaranda , 1998; Guzman, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango,1998; Peña y Sanchez,1998;Florez, 1999; Abril y Fajardo, 2000;Valdenebro y Lozano, 2000;Triana, 1999; Diaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sanchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001,Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés,2001; Forigua, Jiménez y Valero ; 2003; Gálvez, 2004;Moro y Murcia, 2004;Izquierdo, Sanchez y Zuluaga, 2005; Quintana,2005.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Peña y Sanchez, 1998; Vargas,1999; Abril y Fajardo, 2000, Acero, 2003; Páramo, 2004.
Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipo de liderazgo que ejercen efecto sobre relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Sanchez, 1994; Angel, 1998; Granja y Chamorro,1998.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultados como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos,2001; Gonzalez, Martínez, Peinado, Salazar, Torres y Zapata, 1999, Forero y Valero,2003.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.	Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sanchez, 1998.Andujar, 1999, Buitrago,2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Toro,2001; Portela, Ramírez, Ramos, 2001; Acero,2003; Moro y Murcia,2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga,2005.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.	Gonzalez y Linares,1997; Granja y Chamorro, 1998; Quiñonez y Micolta, 1999; Diaz y Suarez, 2000; Sánchez y Silva.

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentarse diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Generan ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.	Otálora,1993; Gonzalez y Linares, 1997; Guzmán, 1998; Quiñonez y Micolta, 1999; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro,1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Flórez, 1999; Diaz y Suárez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos,2001; Bonnet y Cortés, 2002; Bobadilla y De Antonio,2002; Mesa y Pardo, 2004; Gálvez,2004
Álvarez (1992)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 1995, Ramírez, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Bravo y Mosos, 1998; Abril y Fajardo, 2000; Toro, 2001; Moro y Murcia,2004.
Peiró	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.	Peña y Sánchez, 1998; Jiménez, Martínez y Muñoz,2001.
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.	Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Guillén y Guil,2000.
Gonçalvez (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.	Valdenebro y Lozano,2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana,2005.

Nota: Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, (2006)

1.7. Principales teorías

1.7.1. Enfoque humanista de la administración.

1.7.1.1. Teoría de relaciones humanas (Elton Mayo).

Según Chiavenato, (2006), la idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Con esta teoría acentúa la importancia del ser humano y de las relaciones sociales dentro de la vida de la organización y, sugiere tener estrategia para el mejoramiento de las organizaciones al aumentar la satisfacción del individuo de esta y ayudar a crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr sus potenciales. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración.

Elton Mayo, afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos, el hombre rendiría en su trabajo. Mayo, llevó a cabo un experimento que inicio en 1925 de Hawthorne en la Western Electric Company que tenía como objetivo, determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción. (pp. 87-91)

- Primera fase - Efectos de la iluminación.

- Segunda fase - Sala de prueba armado de relés.
- Tercera fase - Programas de entrevistas
- Cuarta fase- Montajes de terminales

1.7.2. Enfoque del comportamiento en la administración.

1.7.2.1. Teoría de los factores de Herzberg (Frederick Herzberg).

Como dice (Chiavenato, 2006), teoría que también es llamada Teoría Motivación-Higiene o Teoría del factor dual y es enfocada a la motivación y satisfacción laboral de las personas. Frederick formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. La teoría de la satisfacción laboral depende de dos factores, los factores higiénicos (Insatisfacción) y los factores motivacionales (Satisfacción), (pp. 286).

- **Factores higiénicos:** Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- **Factores motivacionales:** Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

1.7.2.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas (Abraham H. Maslow).

Teniendo en cuenta a (Turienzo, 2016), la teoría de la pirámide de Maslow afirma que las acciones del ser humano nacen de una motivación para cubrir nuestras necesidades las cuales están ordenadas de manera jerárquicamente y dependen de la importancia que son para nuestro bienestar. Maslow propuso una pirámide de necesidades estas se categorizan y se jerarquizan de acuerdo con la importancia que estas tienen en nuestras vidas, esta pirámide se divide en 5 niveles de necesidades:

1. Fisiológicas.
2. Seguridad.
3. Afiliación.
4. Reconocimiento
5. Autorrealización.

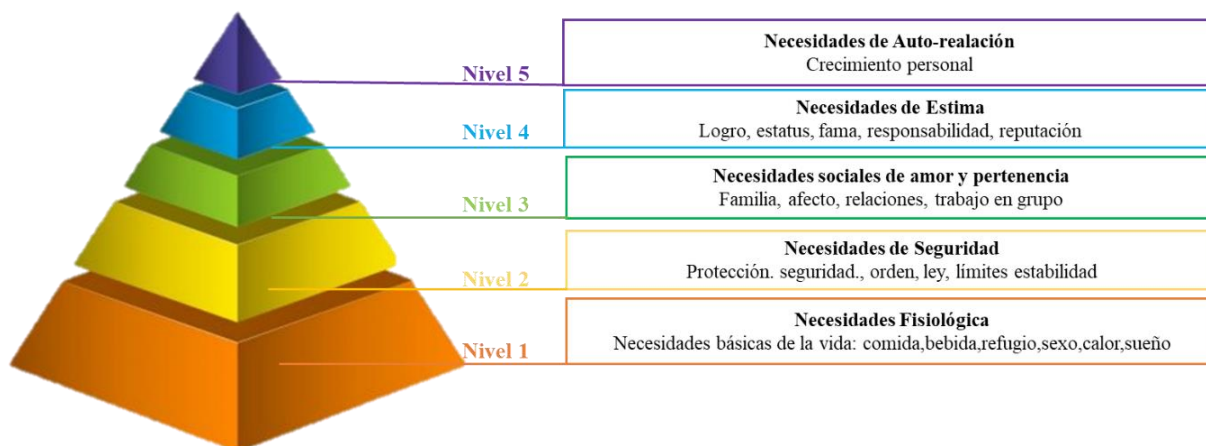


Figura 1. Pirámide de Maslow. Autoría propia

1. Fisiológicas: Representan todas aquellas actividades necesarias para la supervivencia del humano.
2. Seguridad: Se refieren a todas aquellas necesidades que sacian nuestras urgencias, orden y seguridad.
3. Sociales: Se refiere a todas aquellas orientadas de forma social.
4. Reconocimiento: Son aquellas que hacen que nuestra autoestima aumente, aportan seguridad en nosotros mismos.
5. Autorrealización: En este último nivel solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas.

1.7.2.3. Teoría del sistema de Likert (Rensis Likert).

Catando a (Chiavenato, 2006), sus teorías reseñaron la importancia de evaluar y tomar en cuenta los aspectos humanos para construir una organización exitosa. La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir características diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas existentes. Por ende, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, que los define en 4 perfiles organizacionales. Los sistemas administrativos se caracterizan con 4 variables: su proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, la actitud con respecto a las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. (págs. 293-297).

Likert propuso cuatro sistemas donde muestra las diferentes alternativas para administrar a las empresas:

- Sistema 1. Autoritario coercitivo.

- Sistema 2. Autoritario benevolente.
- Sistema 3. Consultivo.
- Sistema 4. Participativo.

1.7.4. Enfoque Sistémico de la administración

1.7.4.1. Teoría general de los sistemas (Ludwig Von Bertalanffy).

Con base en (Chiavenato, 2006) esta teoría no se centra en buscar soluciones prácticas sino en la configuración de teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica. Además, fue el creador de la escala de cinco puntos en los cuestionarios, también conocida como escala de Likert. Esta herramienta sirvió para determinar el nivel de las aptitudes de las personas gracias, sobre todo, al uso de encuestas o cuestionarios de personalidad. (pp. 353)

1.7.4.2. Modelo teórico de Katz y Kahn (Daniel Katz y Robert Kahn).

Según (Camarena, 2016), “el enfoque de sistemas fue “formalmente” traído al contexto de las organizaciones por Katz y Kahn (1966) en su “psicología social de las organizaciones”, donde proponen ver las organizaciones como sistema abierto. De acuerdo con (Chiavenato, 2006) el modelo de Katz y Kahn provee de un marco explicativo de las organizaciones como sistemas abiertos. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación-transformación-exportación de energía.
2. Los sistemas son ciclos de eventos.
3. Entropía negativa.
4. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación.
5. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.
6. Diferenciación.
7. Equifinalidad.
8. Límites o fronteras.

1.7.5. Postura teórica y comportamental: Teoría del sistema de Likert.

De acuerdo a la línea de investigación sobre la cual se desea abordar el presente ejercicio de investigación se asocia a una perspectiva enmarcada en el enfoque de comportamiento en las organizaciones o behaviorista.

Según (Chiavenato, 2006), la teoría del comportamiento de la administración trajo una nueva mirada y concepción para la teoría administrativa. Al respecto y de acuerdo con (Chiavenato, 2006), la teoría conductista o behaviorista abandono las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores (Teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas, se apartan de las teorías predecesoras y el foco aún se centra en las personas con un lente más amplio dentro del contexto organizacional

El enfoque conductista con su raíz en el conductismo psicológico apporto una perspectiva a las ciencias administrativas en donde el comportamiento es la forma en la que un individuo o una organización actúan o reaccionan en sus interacciones con su ambiente y en respuesta a los estímulos que de éste reciben.

Las ciencias de la conducta aportan algunos postulados a las ciencias administrativas y según (Chiavenato, 2006) se resumen de la siguiente forma:

- El hombre es un animal social dotado de necesidades
- El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico
- El hombre tiene capacidad de articular el lenguaje con el razonamiento abstracto
- El hombre es un animal dotado de aptitud para aprender
- La conducta humana se orienta hacia objetivos
- El hombre se caracteriza por un estándar dual de conducta: puede tanto cooperar como competir con los demás

Los orígenes de la teoría del comportamiento organizacional, según (Chiavenato, 2006), se sitúan en la consolidación de una nueva postura que brindara otro marco explicativo en relación con las teorías humanistas y clásicas de la administración. De igual forma desde este nuevo marco explicativo, la teoría comportamental, para explicar la conducta humana se fundamenta en la conducta individual de las personas, haciendo especial énfasis en la motivación humana. Según Chiavenato desde esta postura teórica del comportamiento humano. diversos autores conductistas entienden que los administradores deben comprender las motivaciones humanas para poder extender su comprensión y posterior conocimiento de la conducta humana.

En consonancia por lo expresado por Chiavenato de acuerdo con la teoría del comportamiento en administración cada organización, responde a un estilo de administración en particular y está condicionada por este estilo de administración en relación con la conducta de las personas, lo que

tiene incidencia no solamente la forma de conducir a las personas, sino que también la forma por la cual se divide el trabajo se planea, organiza y controla las actividades.

1.7.5.1. Modelo de sistemas de administración.

Uno de los más grandes exponentes de la teoría del comportamiento en las organizaciones es Rensis Likert quien considera a la administración como un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir características diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas existentes. (Chiavenato, 2006)

Según (Brunet, 2006) la teoría de los sistemas de Likert permite visualizar las causas y los efectos de los climas que se estudian y permite analizar las variables de los climas que se observan. Para Likert citado por (Brunet, 2006) el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, la reacción de un individuo ante una determinada situación siempre es en función de la percepción que tenga de esta, lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. En este sentido (Brunet, 2006) menciona que se presentan 4 factores que influyen en la percepción individual del clima:

- Los parámetros ligados al contexto, la tecnología, y a la estructura misma del sistema organizacional
- La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de su organización, así como el salario que gana
- Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción
- La percepción que tienen los jefes, colegas y subordinados del clima de la organización

Según (Chiavenato, 2006), la teoría de los sistemas propuesta por Likert está organizada a manera de clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro perfiles organizacionales. Los sistemas administrativos se caracterizan en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relación Interpersonal y sistema de recompensas y sanciones como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 2

Los cuatro sistemas administrativos según Likert

VARIABLES PRINCIPALES	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN			
	1	2	3	4
	AUTORITARIO-COERCITIVO	AUTORITARIO-BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cima de la organización.	Centralizado en la cima, pero permite alguna delegación de carácter rutinario.	Consulta a los niveles inferiores y permitiendo participación y delegación	Totalmente descentralizado. La cima define políticas y controla los resultados
Sistema de Comunicación	Muy precario. Solo permite comunicación vertical y descendente, que llevan órdenes.	Relativamente precario. Prevalciendo comunicaciones descendentes sobre los ascendentes.	La cima busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	sistemas de comunicación eficiente son fundamentales para el éxito de la empresa
Relaciones Interpersonales	Provocan desconfianza. Organización informal es vetada y considerada perjudicial. Cargos confinan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente; se considera una amenaza para la empresa	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La imp. Busca el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo en equipos. Formación de grupos es importante. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.
Sistema de recompensas y sanciones	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos, Raras recompensas (estrictamente salariales)	Énfasis en sanciones y medios disciplinarios, pero con menores arbitrariedades. Recompensas salariales raras recompensas salariales.	Utilización de recompensas materiales (Principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Énfasis en las recompensas sociales. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por el grupo

Nota: Chiavenato, (2006)

1.8. Marco conceptual

1.8.1. Cultura organizacional.

Para (Chiavenato, 2006), dice que la cultura organizacional es un “conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización”.

1.8.2. Clima organizacional.

Según (Brunet, 2006), la definición de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman en el año de 1960.

Para (Chiavenato, 2006) se “constituye el medio interno o la atmosfera psicológica características de cada organización”.

Como los servidores públicos perciben el clima organizacional, su relación con el ambiente de trabajo como determinante en su comportamiento al interior de la entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores públicos, sus necesidades, muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores. (Departamento administrativo de la función pública, 2005).

1.8.3. Bienestar laboral.

“Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor Docente y Directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad”. (Virgüez Peña, 2009).

1.8.4. Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, es “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hace más productivo”. (Rebeil Corella & Ruíz Sandoval, 1998)

1.8.5. Motivación.

Se refiere a las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento. Chiavenato, (2006), (pp. 314).

1.8.6. Satisfacción.

“Hace referencia al estado de agrado que una persona experimenta cerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancia entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional”. Zuluaga Ruiz,(2001), (pp. 15)

1.8.7. Liderazgo.

Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo. Chiavenato, (2006),(pp.313).

1.8.8. Comunicación ascendente

Según (Martínez de Velasco & Nosnik, 1989), la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes en los niveles superiores en la estructura organizacional a través de canales formales e informales.

Hodgetts y Altman (1981) dicen que el principal beneficio de la comunicación ascendente es el canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas y baja productividad.

Finalmente, Davis y Newstrom (1985) proponen que uno de los métodos más útiles para la promoción de las comunicaciones ascendentes es, realizar reuniones con grupos pequeños de empleados. Este tipo de reuniones alienta a estos a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección. Así mismo, por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes de los empleados y como consecuencia (siempre y cuando se proceda a la acción), las actitudes de los empleados mejoran y se reduce la rotación.

1.8.9. Comunicación descendente.

Para (Martínez de Velasco & Nosnik, 1989), la comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los cambios oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.

La comunicación descendente es aquella que según Goldhaber (1984) fluye desde los niveles altos de autoridad hasta los niveles inferiores, esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluyen a la gerencia, ya que, sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

Keith Davis y John Newstrom (1985) afirman que los directivos deben estar preparados para poder comunicarse mejor de acuerdo con cuatro categorías:

1. Deben desarrollar una actitud positiva de comunicación. Convencerse de que la comunicación es parte importante de su trabajo.
2. Deben hacer un esfuerzo permanente por estar bien informados. Buscar información relevante de interés para los empleados, difundirla y contribuir a que los empleados también estén debidamente informados.
3. Deben planear su comunicación conscientemente y hacerlo al inicio de todo curso de acción.
4. Deben generar confianza; la confianza entre emisores y receptores es importante en toda comunicación. Si los subordinados no confían en sus superiores es improbable que pongan atención a sus mensajes o les concedan validez.

1.8.10. Comunicación transversal.

La comunicación transversal comprende todos aquellos elementos que intervienen al interior de una empresa como los mensajes, los medios, canales y públicos que se relacionan o interactúan en pro de un objetivo en común.

Cuando se opta por un modelo de comunicación horizontal en la empresa se alienta el intercambio de información entre personas al mismo nivel logrando, a menudo, que los procesos sean más eficientes, al evitar que haya que pasar por filtros, burocracias o seguir procedimientos rígidos.

Entre los beneficios de la comunicación transversal se encuentran el fomento de la agilidad y el impulso a la colaboración.

Cuando una empresa crece en tamaño, la comunicación horizontal es una buena manera de mantener un sentimiento de unidad y hacer que todas las partes trabajen hacia los mismos objetivos.

A menudo, quienes apuestan por este enfoque son empresas que tienen estructuras más flexibles, que aceptan que la información y las decisiones pueden venir en forma de reuniones entre departamentos, pero también en forma de conversaciones informales.

De hecho, se tiene el convencimiento de que la conversación, aun cuando no está relacionada con el trabajo en absoluto y deriva a cuestiones de índole personal, pueden tener un impacto indirecto positivo en el trabajo. Este se produce gracias al fortalecimiento de vínculos entre personas, que mejora las relaciones y facilita la cooperación, logrando que los problemas se resuelvan más rápido. (School, 2019)

1.8.11. Percepción.

Según la psicología clásica de Neisser, la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema. Se apoya en la existencia del aprendizaje.

Para la psicología moderna, la interacción con el entorno no sería posible en ausencia de un flujo informativo constante, al que se denomina percepción. La percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.

Esta definición presenta dos partes bien diferenciadas: el tipo de información obtenida y la forma en que esta se consigue.

Así pues, la percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de sensaciones.

2. Diseño metodológico

2.1. Tipo de investigación

De acuerdo a los propósitos, objetivos y planteamiento del problema desde los cuales se realizó la presente propuesta investigativa, en tanto su alcance, se inscribe se basa en una metodología descriptiva, Teniendo en cuenta la definición que dice (Hernández Sampieri , 2006), “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pp. 92).

2.2. Método

El alcance de la investigación es de tipo cualitativo. Para (Hernández Sampieri , 2006), “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pp. 7). Se escoge el enfoque cualitativo, debido a que permite explorar las percepciones y los relatos de los observadores, en este caso los funcionarios y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca.

2.3. Universo, población, muestra y muestreo

2.3.1. Universo.

La presente investigación se realizará en la ciudad de Bogotá, en las instalaciones de la Gobernación de Cundinamarca, la institución cuenta con 1687 funcionarios.

2.3.2. Población.

Dado que se requiere comprender mediante la percepción de los funcionarios y contratistas el estado del clima organizacional, la población que se toma para realizar la investigación son 217 funcionarios de planta de los cuales 120 son mujeres y 97 son hombres y 125 contratistas de los cuales 53 son mujeres y 72 son hombres, para un total de 342 funcionarios públicos distribuidos en 12 dependencias.

2.3.3. Muestra.

La pertinencia del proceso investigativo depende en gran medida de la muestra que se selecciona para dar respuestas coherentes tanto a la pregunta de investigación como a los objetivos, por lo que de esta manera se hace necesaria la elección de una muestra probabilística que según (Hernández Sampieri (2006, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos

para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra (pp. 177).

De acuerdo con lo mencionado se utilizará muestreo aleatorio simple, en donde las unidades se extraen o seleccionan de manera aleatoria, en donde cada unidad de la población tiene igual oportunidad de ser incluida en la muestra y calculando el tamaño de la muestra a través de la fórmula propuesta para poblaciones finitas

En este sentido, es importante señalar que se cuenta con el apoyo de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca, quienes brindaron apoyo logístico para la realización de la presente investigación y en el acceso a la población objeto de estudio.

En el caso de la presente investigación, la población objeto de estudio está compuesta por 342 funcionarios públicos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca, entre hombres y mujeres quienes se desempeñan como funcionarios de planta y contratistas, sumado a esto la Secretaria de Hacienda está dividida en 12 dependencias.

Para conformar los grupos focales se toma el concepto de (Morgan , 1998) que dice, “el rango debe estar entre 6 y 12 personas, la razón detrás de este rango de tamaño surge de la meta de incluir suficientes participantes para que la información resultante sea diversa, pero, por otro lado, también de la búsqueda por evitar que estos no sean demasiados, ya que los grupos grandes tienden a generar ambientes en los cuales los participantes no se sienten cómodos compartiendo sus pensamientos, opiniones, creencias y experiencias”. Se escogen por cada dependencia 6 funcionarios públicos, 4 funcionarios de planta y dos contratistas excepto la Oficina de Análisis financiero que solo está conformado su grupo con tres contratistas, para tener un total de 69 funcionarios públicos de la Secretaria de Hacienda y se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 3

Descripción de la muestra

Dependencia	Funcionarios de planta	Contratistas
Despacho del Secretario	3	3
Oficina de Análisis Financiero	0	3
Oficina Asesora Jurídica	3	3
Dirección de Presupuesto	3	3
Dirección de Tesorería	3	3
Dirección de Contaduría	3	3
Dirección de Ejecuciones Fiscales	3	3
Dirección de Rentas y Gestión Tributaria	3	3
Subdirección de Atención al Contribuyente, apoyo al recaudo y validación de pagos.	3	3
Subdirección de Fiscalización	3	3
Subdirección de Liquidación Oficial	3	3
Subdirección de Recursos Tributarios	3	3
Total de funcionarios de planta y contratistas	33	36
Total de Funcionarios	69	

Nota: Autoría propia

Para el cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta se aplicó la fórmula estadística para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran) propuesta por (López Roldán & Fachelli, 2015) a partir de esta fórmula se busca una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5% , Teniendo en cuenta que el total de las unidades de observación es igual a 342 funcionario públicos, por lo que la muestra se estima en 60 funcionarios públicos de la Secretaria de Hacienda.

2.3.3.1. Fórmula para población finita

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

Donde p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia, q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p) y la suma de la p y la q siempre debe dar 1.

$$n = \frac{341 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (341 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 60$$

Dónde:

- Población: N=341
- Nivel de Confianza (95%): $Z\alpha=1.96$
- Proporción a favor: p=0.5
- Proporción en contra: q=0.5
- Error de precisión: d=0.05
- Reemplazando: n = 60 unidades de estudio

2.4. Fuentes y técnicas de recolección de la información

Para la realización del proyecto de investigación se estructura en dos etapas:

La primera fuente de recolección de información mediante la implementación de un Grupo Focal (Focus Group), teniendo en cuenta la definición de (Canales Ceron, 2006) dice, el grupo focal tiene como objeto el análisis e interpretación de los sentidos de la acción (sentido práctico individual), de lo que se trata es de reconstruir con el informante investigado todas las perspectivas comprensivas o interpretativas que el sujeto “computo” o supo, como obviedad o explícitamente

al darse la situación o acción investigada. Se tratan todos esos casos, de reconstruir la perspectiva observadora, o perceptiva. Del actor que define sus precompresiones de actuación.

Para el diseño de los grupos focales se tuvo en cuenta las características propuestas (Morgan , 1998):

- **Exploración y descubrimiento:** Los grupos focales en este contexto serán usados para aprender acerca de las opiniones o comportamientos de las personas en este caso funcionarios de plata y contratista de la secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca
- **Contexto y profundidad:** Estas dos dimensiones son centrales para comprender el trasfondo que existe detrás de las actitudes de las personas
- **Interpretación:** El grupo focal nos permite construir un proceso para dar a conocer las opiniones, los pensamientos y las percepciones y compáranos con todos los participantes.

Teniendo en cuenta la dimensión dialógica que subyace a la técnica de grupo focal y las características mencionadas, en tanto a los grupos focales se diseñara, un guion de entrevista focalizada, sobre la base de un el análisis previo, sobre las cuales se focalizara durante las sesiones y en este sentido tal como lo describe (Boucher Francois, 2003). En este caso se realizaron catorce preguntas que iban enfocadas al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, bienestar y satisfacción laboral.

Para la muestra y de acuerdo con el tipo de procesos investigativo se utilizará el muestreo por conveniencia, ya que permite seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio y a la vez los participantes son totalmente voluntarios. Según (Hernández Sampieri , 2006) dice que la muestra por conveniencia “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”.

Para la selección de la muestra de los grupos focales se tuvieron en cuenta a funcionarios y contratistas que hacen parte de las doce dependencias de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca y se utilizó un modelo de muestreo no probabilístico que según (Hernández Sampieri , 2006) indica que no es posible calcular con precisión el error estándar, no determina el nivel de confianza de esta estimación.

Para realizar los grupos focales en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca, se escogieron por cada dependencia 6 funcionarios públicos, 4 funcionarios de planta y dos contratistas, teniendo un total de 69 funcionarios públicos.

Los grupos focales se realizaron de manera virtual por medio de la aplicación meet, contando con una duración entre 45 minutos a 1 hora. Teniendo el consentimiento de cada uno de los participantes se logró grabar cada grupo focal, esto con el fin de agilizar la dinámica y disponer así de un registro fiel del material recolectado. Se inicia cada grupo con una breve presentación y una explicación del propósito por el cual se realiza ese encuentro. En la entrevista semiestructurada, se les realizaron preguntas de clima organizacional enfocadas al liderazgo, motivación, satisfacción laboral, comunicación, trabajo en equipo y bienestar labora, esto con el fin de poder llegar a identificar las categorías de clima organizacional en la Secretaria de Hacienda.

Por último, se procede a analizar las grabaciones de los relatos de los funcionarios para así identificar las categorías y poder realizar la segunda fase que es la encuesta.

La segunda fuente de recolección de información es la ejecución de una encuesta, según (López Roldán & Fachelli, 2015) se considera en primera instancia como:

Una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto.

En este caso la encuesta se diseña a partir de las trece categorías que emergieron de la información producida en los grupos focales, y pretende caracterizar el estado del clima organizacional en las diferentes áreas que componen la Secretaria de Hacienda.

La encuesta consta de un cuestionario compuesto por treinta preguntas, las cuales fueron diseñadas a los criterios enunciados citado por (Boucher Francois, 2003).

En cuanto a la aplicación de la encuesta se solicita la autorización por parte de la Secretaria de Hacienda y de los directivos de cada dependencia y teniendo en cuenta las condiciones actuales del país frente al COVID19, se realiza de manera virtual por medio de Google Forms.

En cuanto a la muestra para la aplicación del cuestionario se utilizó fórmula estadística para estudios descriptivos para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación

que la integran) la cual está compuesta por 60 funcionarios, haciendo la salvedad que para la aplicación se tuvieron en cuenta a los mismos participantes de los grupos focales.

Los parámetros que se establecen dar respuesta es estilo Likert donde hay una calificación de 1 a 5., donde 5= Totalmente de acuerdo. 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo. Posteriormente se grafica la información y se realiza el respectivo análisis de acuerdo con las categorías mencionadas, arrojando la información necesaria e identificar cuáles fueron las categorías con bajo puntaje en cuanto al clima organizacional.

2.5. Cronograma de actividades

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se establece un cronograma de actividades como mapa de ruta, para la realización y seguimiento de estas, debido a que el presente proyecto fue realizado en un período de cuatro meses, se establece el cronograma por semanas, con el propósito de presentar de manera más clara las actividades y su período de ejecución planteado.

ACTIVIDADES	AGOSTO			SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
	33	34	35	36	36	37	39	40	40	41	42	43	44	45	46	47
Aprobación del proyecto	■															
Primera asesoría con tutor		■														
Realización del cronograma de actividades		■	■													
Realización de primer capítulo sobre título, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación y objetivos.			■	■												
Revisión del primer capítulo				■												
Corrección primer capítulo					■											
Realización de segundo capítulo sobre antecedentes, marco teórico, marco conceptual.					■	■										
Revisión del segundo capítulo						■										
Corrección del segundo capítulo							■									
Organización de los grupos focales							■									
Aplicación de los grupos focales a las 12 dependencias								■								
Análisis de resultados de los grupos focales									■							
Elaboración instrumento encuesta										■						
Aplicación prueba piloto del instrumento											■					
Aplicación instrumento final												■				
Cierre del instrumento													■			
Tabulación														■		
Análisis de los resultados del instrumento encuesta															■	
Recomendaciones																■
Conclusiones																
Entrega final de monografía al tutor																■
Correcciones																
Última revisión del tutor																
Entrega total de monografía a la universidad																■

Figura 2. Cronograma de actividades. Autoría propia

3. Desarrollo de los objetivos

3.1. Descripción de los datos obtenidos

A partir de la información producida entre los doce grupos focales, donde se aplicaron entrevistas semiestructuradas o entrevistas focalizadas a funcionarios de planta y contratistas, en cada una de las dependencias que conforman la Secretaria de Hacienda, se definen las unidades de análisis y de manera posterior las categorías, mediante la implementación de una encuesta, cuyas preguntas fueron establecidas con la “Escala de Likert”.

Basados en esto, se identifica en los relatos obtenidos en los grupos focales y se obtiene trece categorías, a las cuales se les realizará un proceso de análisis con los datos, con el fin de identificar oportunidades que se puedan transformar en planes de mejora para la Secretaria de Hacienda, los cuales se relacionan a continuación:

- Relaciones interpersonales
- Ambiente laboral
- Lugar de trabajo
- Jornada laboral
- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente
- Comunicación transversal
- Jefe inmediato
- Sentido de pertenencia
- Satisfacción laboral
- Despacho secretario
- Reconocimiento
- Motivación

Con base en esta caracterización se procede a implementar la encuesta, los cuales entregaron los siguientes resultados:

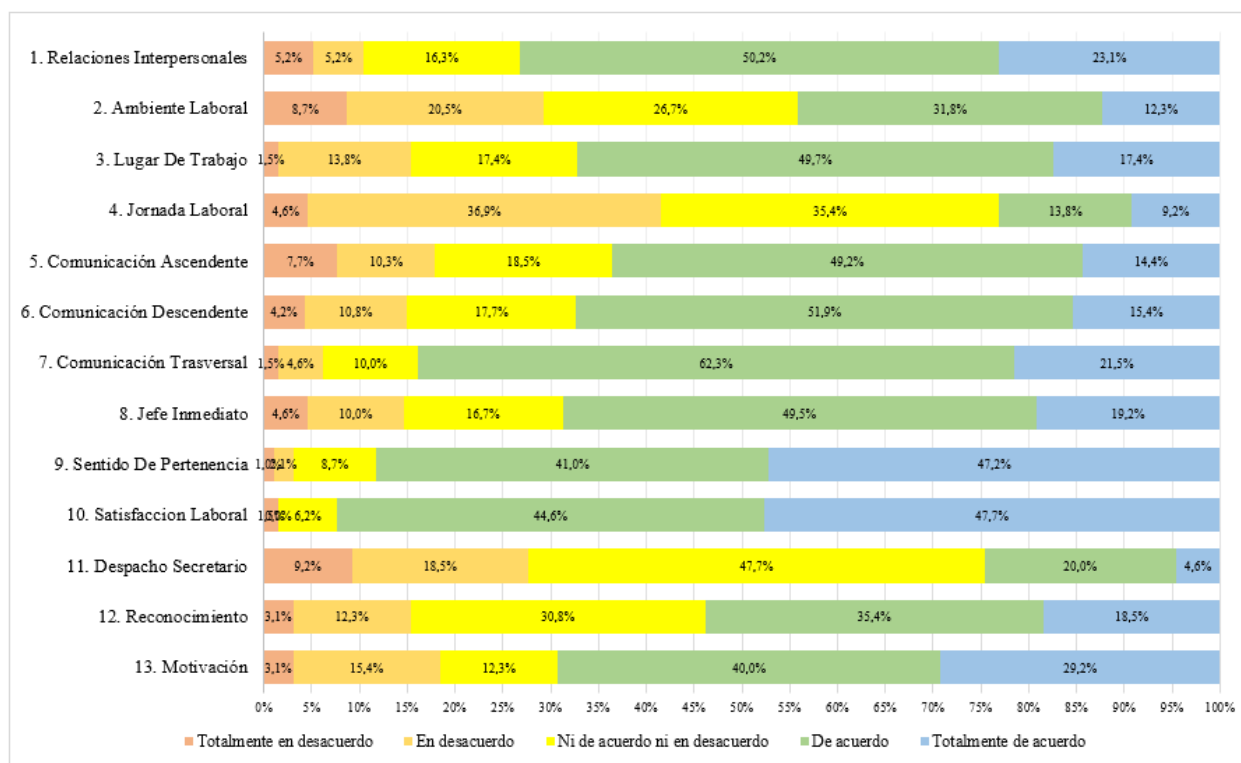


Figura 3. Análisis de resultados por categoría. Autoría propia.

Tabla 4

Análisis de resultados de encuesta

Categorías	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Relaciones Interpersonales	5,2%	5,2%	16,3%	50,2%	23,1%
2. Ambiente Laboral	8,7%	20,5%	26,7%	31,8%	12,3%
3. Lugar De Trabajo	1,5%	13,8%	17,4%	49,7%	17,4%
4. Jornada Laboral	4,6%	36,9%	35,4%	13,8%	9,2%
5. Comunicación Ascendente	7,7%	10,3%	18,5%	49,2%	14,4%
6. Comunicación Descendente	4,2%	10,8%	17,7%	51,9%	15,4%
7. Comunicación Trasversal	1,5%	4,6%	10,0%	62,3%	21,5%
8. Jefe Inmediato	4,6%	10,0%	16,7%	49,5%	19,2%
9. Sentido De Pertenencia	1,0%	2,1%	8,7%	41,0%	47,2%
10. Satisfacción Laboral	1,5%	0,0%	6,2%	44,6%	47,7%
11. Despacho Secretario	9,2%	18,5%	47,7%	20,0%	4,6%
12. Reconocimiento	3,1%	12,3%	30,8%	35,4%	18,5%
13. Motivación	3,1%	15,4%	12,3%	40,0%	29,2%

Nota: Autoría propia

3.2. Análisis de los datos obtenidos

3.2.1. Relaciones interpersonales.

Se puede interpretar en la categoría de relaciones interpersonales que el 50,2% está de acuerdo y que el 23,1% totalmente de acuerdo, lo que indica que los funcionarios de planta y contratistas tienen la capacidad de generar vínculos o lazos entre las personas que integran su dependencia, sintiendo a la vez apoyo del jefe directo y de sus compañeros para el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos de sus dependencias.

3.2.2. Ambiente laboral.

Para esta la categoría de ambiente laboral, pretende analizar la satisfacción o gusto del ambiente laboral que se percibe en cada una de las dependencias, si se fomenta la integración entre funcionarios y jefe directo.

En cuanto a la percepción que tiene los funcionarios de planta y contratistas en esta categoría, se evidencia que el 31,8% está de acuerdo y con un 12,3% totalmente de acuerdo, se interpreta que en algunas de las dependencias de la Secretaria de Hacienda se promueve la integración de los funcionarios para el mejoramiento del ambiente laboral.

3.2.3. Lugar de trabajo.

En la categoría de lugar de trabajo se interpreta que 49.7% está en de acuerdo y con un 17,4 % totalmente de acuerdo, lo que indica que los funcionarios de planta y contratistas hacen énfasis a la importancia que realmente tiene el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca el puesto de trabajo y el gran impacto que este genere el desempeño contar con las herramientas necesarias para trabajar eficazmente y realizar de manera adecuada sus funciones.

3.2.4. Jornada laboral.

La categoría de que corresponde a jornada laboral se indagó la percepción que tiene los funcionarios de planta y contratistas entorno a las actividades fuera del horario de trabajo, que pudieran tener incidencia o afectar de alguna forma la calidad de vida y sus relaciones interpersonales.

Se puede interpretar que el 36.9% de la población está en desacuerdo y un 4.8% está totalmente en desacuerdo, lo cual se puede interpretar con que una parte de los funcionarios de planta y contratistas se ven afectados con la asignación de tareas y/o actividades extralaborales teniendo en cuenta que la mayoría de los funcionarios públicos se encuentran laborando en la modalidad de trabajo en casa, lo que tiene incidencia en los espacios de vida familiar, académico y social.

3.2.5. Comunicación ascendente.

En la categoría de comunicación ascendente es aquella información que fluye desde los funcionarios hacia sus jefes directos y se materializa mediante herramientas de comunicación organizacional, en esta categoría se analiza que el 49.2% están de acuerdo, lo cual se puede interpretar de que el jefe directo acepta las ideas y sugerencias propuestas por su equipo de trabajo haciéndolos sentir que son escuchados y que toman en cuenta las opiniones para la toma de decisiones en su dependencia.

3.2.6. Comunicación descendente.

En cuanto a la categoría de comunicación descendente, los funcionarios públicos tienen una percepción del 51,9% que está de acuerdo, en cuanto a esta categoría indica que algunas dependencias existen un buen sistema de comunicación descendente y la información que se produce en los niveles superiores es transmitida de forma efectiva hacia sus grupos de trabajos.

3.2.7. Comunicación transversal.

La categoría de comunicación transversal pretende analizar el intercambio de información entre personas al mismo nivel logrando, a menudo, que los procesos sean más eficientes, se evidencia en esta categoría el 62.3% está de acuerdo y el 21,5% totalmente de acuerdo, lo que nos indica que en sus dependencias existe comunicación entre compañeros permitiéndoles que desarrollen buenas relaciones interpersonales.

3.2.8. Jefe inmediato.

Para la categoría de jefe directo, pretende analizar si los jefes directos brindan las herramientas necesarias, apoya a sus funcionarios cuando se encuentra en dificultades, informa de manera adecuada cuando cometen algún error o si trata a sus funcionarios y contratistas justamente evitando cualquier favoritismo.

En cuanto a la percepción que tiene los funcionarios públicos en esta categoría, se evidencia que 49.5% está de acuerdo y el 19,2% totalmente en de acuerdo, se interpreta que el jefe directo se preocupa por mantener un buen clima organizacional, participa de manera activa y trabaja hombro a hombro con sus funcionarios de planta y contratistas.

3.2.9. Sentido de pertenencia.

En la categoría de sentido de pertenencia, la percepción que tienen los funcionarios de planta y contratistas es que el 47,2% está totalmente de acuerdo y con un 41% en de acuerdo, hace constatar que pertenecen a la mejor secretaría y su vez sintiéndose orgullosos de trabajar en el mejor lugar de la Gobernación de Cundinamarca, ya que al tener interacción con los demás pueden ellos identificarse con ellos mismos.

3.2.10. Satisfacción laboral.

La categoría de satisfacción laboral, se analiza la percepción que tiene los funcionarios de planta y contratista con un 47.7% de estar totalmente de acuerdo, lo que indica que los funcionarios se sienten en un estado de bienestar y armonía con todo lo que los rodea, ya que esto influye tanto las metas personales y laborales, se puede decir que están satisfechos, implicados y comprometidos tanto con la Secretaria de Hacienda de Cundinamarca.

3.2.11. Despacho del secretario.

El análisis de la categoría del despacho del secretario, en cuanto a la percepción que tienen los funcionarios de planta y contratistas se puede interpretar categoría que el 47,7% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa que hay un nivel de desinterés sobre esta área, es decir, los funcionarios de planta y contratistas no percibe algunas veces al secretario y directivos, como personas cercanas a la gente. Por otro lado, se observa que las decisiones que desde allí se toman no son sometidas a consideración de los funcionarios, sino que se definen y se implementan, lo que en algunos casos afecta a los funcionarios y se ve reflejado en un 27.7% en desacuerdo.

3.2.12. Reconocimiento.

Para esta la categoría de reconocimiento, pretende analizar si los jefes directos reconocen cuando sus funcionarios de planta o contratistas desempeñan un buen trabajo.

En cuanto a la percepción que tiene los funcionarios públicos en esta categoría, se evidencia que el 35,4% está en acuerdo y con un 18,5% totalmente de acuerdo, se interpreta que los jefes felicitan a sus funcionarios de planta y contratistas por el esfuerzo y compromiso, lo cual hace que fortalezca la autoestima e identificar las fortalezas de los funcionarios públicos.

3.2.13. Motivación.

Para la categoría de motivación se analiza las funciones que desarrollan los funcionarios de planta y contratista les motivan y a la vez les permite desarrollarse profesionalmente.

Teniendo en cuenta los resultados dice que el 40% está de acuerdo y el 29.2% totalmente de acuerdo, se evidencia que los funcionarios de planta y contratistas se encuentran motivados con sus funciones ya que por medio de ellas les permite desarrollarse profesionalmente.

4. Recomendaciones

Según la información producida a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información en cuanto a la percepción de clima organizacional en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020, se propone las siguientes recomendaciones frente a las categorías que presentaron falencias que pueden ser mejoradas a futuro.

CATEGORÍA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	TIEMPO
JORNADA LABORAL	Implementar espacios de diálogo y escucha activa que permitan generar acuerdos entorno a la flexibilización de los horarios laborales	<p>Reuniones virtuales Condiciones de las reuniones . Delimitación de acuerdos primarios de convivencia necesarios para la realización de cada reunión a fin de unificar criterios en el marco de la sana discusión con sentido crítico y del respeto por la opinión del otro</p> <p>Agenda: 1. Identificación de casos prioritarios (hogares monoparentales, estudiantes, condiciones médicas) 2. Identificación de casos en los que se presenta sobrecarga laboral</p>	Totalidad de funcionarios por cada dependencia. Una reunión con acompañamiento de especialista en coaching organizacional, y psicología positiva, directivo de Desarrollo Humano de la Secretaría de la Función Pública.	Una vez al mes
CATEGORÍA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	TIEMPO
AMBIENTE LABORAL	Generar escenarios de convivencia alternativos entre los funcionarios y jefes de dependencia	<p>Onces con mi jefe Espacio exclusivo dirigido a que los jefes de cada dependencia generen nuevos vínculos y se delimiten espacios de convivencia con los funcionarios públicos esto a través de escenarios en donde compartan alimentos (onces) y se potencien las relaciones interpersonales y a nivel laboral .</p>	Totalidad de funcionarios por cada dependencia y jefe Directo	Dos veces al mes
CATEGORÍA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	TIEMPO
LUGAR DE TRABAJO	Propiciar la adquisición de nuevos hábitos en cuanto mantenimiento en orden del espacio de trabajo	<p>1. Propiciar jornadas de organización de archivo y puestos de trabajo. 2. Organizar jornadas de actualización de de las herramientas físicas de trabajo tales como software, computadores, impresoras, escaner, sillas y escritorios.</p>	Secretaría General, Secretaria de TICS, Jefe directo de la cada una de las dependencias, funcionarios de planta y contratistas	una vez al año

CATEGORÍA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	TIEMPO
COMUNICACIÓN	Generar hábitos y conductas asertivas en el marco de las relaciones interpersonales	<p>Taller mejorando mi asertividad</p> <p>Actividad inicial</p> <p>1. ¿Qué es la asertividad?</p> <p>2. Dinamica siempre hay formas de decir bien las cosas,</p> <p>a).Describir una situacion conflictiva o una conversacion dificil que haya tenido o que haya reaccionado de una manera pasiva.</p> <p>b).Se analiza los sentimientos y consecuencias que se generaron despues de ese hecho.</p> <p>Imaginar una situacion en donde haya reaccionado de una manera agresiva , se analiza lo sucedido, los sentimientos y las consecuencias de ese hecho.</p> <p>c).Describir una situación conflictiva donde no haya reaccionado ni de forma pasiva ni de forma agresiva si no de una forma positiva.</p> <p>Actividad Final</p> <p>Realizar juego llamado el telefono roto.</p>	Profesional coaching ,directivo de Desarrollo Humano de la Secretaría de la Funcion Pública, funcionarios de planta y contratistas.	Una vez al mes

CATEGORÍA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	TIEMPO
MOTIVACIÓN	Generar espacios de dialogo en donde se reconozca la importancia de la empatía y el reconocimiento del otro	<p>Taller de empatía</p> <p>Nombre: ¿Y si nos ponemos en el lugar del otro?</p> <p>Un componente indispensable en la interacción deviene en la capacidad de generar relaciones interpersonales en el marco de la empatía y el reconocimiento del otro, en este escenario organizacional se hace imprescindible generar nuevas formas de relacionarse.</p> <p>Actividad de apertura:</p> <p>1.Escribir en un papel las cualidades de sus compañeros.</p> <p>2.Rotar los papeles con los escritos.</p> <p>3.Leer en voz alta las cualidades que observan o valoran de los compañeros de trabajo.</p> <p>Actividad central</p> <p>En un papel cada integrante del equipo escribirá los mayores retos que se le han presentado en la semana y que ha hecho para superarlos (a nivel personal, laboral o familiar).</p> <p>Actividad final</p> <p>Lectura del cuento: Hacer Café</p>	Totalidad de funcionarios por cada dependencia y jefe directo	Una vez al mes
	Generar procesos motivacionales a partir de actividades grupales e individuales que tengan incidencia en el aumento de la calidad de vida de los funcionarios (jefes, funcionarios, contratistas)	<p>Reunion con los jefes directos</p> <p>Teniendo en cuenta que la experiencia de funcionarios y contratistas a nivel laboral y profesional puede agregar valor a los procesos organizacionales que se derivan de la ejecución de las tareas que se realizan en cada dependencia, es de suma importancia movilizar procesos motivacionales a partir de la escucha activa de las voces de los funcionarios.</p> <p>LLuvias de Ideas</p> <p>Se utilizara la técnica de lluvia de ideas con la participación de los funcionarios de planta y contratistas en torno a temas que se relacionen con el funcionamiento y direccionamiento de la dependencia</p>		

Conclusiones

El presente trabajo de investigación nos permite identificar las siguientes conclusiones orientándolas en los objetivos propuestos:

- a. Es importante la creación de espacios de diálogo abierto en donde los directivos y demás áreas de la secretaría, se relacionen, con el objetivo de integrar los esfuerzos y fortalecer la unidad de esta.
- b. Podemos determinar la necesidad que se tiene de implementar procesos que permitan de manera rápida y efectiva, el mejoramiento de las condiciones de los lugares de trabajo y sus herramientas, con el objeto de simplificar los procesos y que de manera gradual se amplíe la productividad al tener elementos que lo apoyen.
- c. También con el presente estudio podemos determinar la necesidad que posee la entidad en la creación de estrategias de bienestar que permitan a las personas en la situación actual de pandemia, el poder separar lo laboral de lo personal, aportando elementos que permitan mejorar el trabajo en casa y que sea efectivo dentro del horario laboral normal de cada funcionario.
- d. Por último, podemos evidenciar la necesidad de crear espacios que le brinden al personal estrategias para mantenerse motivado, o en su defecto poder identificar situaciones que puedan afectar al funcionario laboralmente, por inconvenientes presentes en su vida personal, con lo cual el funcionario y contratista se integre a la secretaría y pueda aportar no solamente su conocimiento sino también su energía en pro de cambio y mejora continua.

Referencias

- Baquero Gaona, G. A. (2017). Especialización en Gerencia del Talento humano . Obtenido de Fundacion Universitaria de América : <http://docplayer.es/165669451-Clima-organizacional-para-empresas-publicas-y-privadas-german-augusto-baquero-gaona.html>
- Boucher Francois, D. (2003). Propuesta para una campaña publicitaria para equipo de futbol. Puebla, Mexico.
- Brunet, L. (2006). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Mexico: Trillas. Obtenido de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Camarena, M. J. (2016). La Organización como Sistemas: El Modelo Organizacional Contemporáneo. Oikos Polis vol.1 no.1 , http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttextOikos Polis vol.1 no.1 .
- Canales Ceron, M. (2006). Metodología de Investigación Social Introduccion a los oficios. Santiago de Chile: LQM Ediciones.
- Castro Páez, M. B. (2016). Maestría Gestión Humana y Desarrollo Organizacional . Obtenido de Universidad Externado de Colombia: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/901/1/ARA-Spa-2016-Construccion_de_un_instrumento_para_evaluar_el_clima_organizacional_Trabajo_de_grado.pdf
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Córdoba Gómez, A., & Tejada Galeano, M. (2015). Trabajo de grado Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de. Obtenido de Universidad nacional abierta y a distancia : <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3595/1/19429983.pdf>
- Cundinamarca, G. d. (08 de abril de 2019). Plan de Mejoramiento Clima Organizacional "Mejoremos Juntos". Obtenido de Informe Plan de Mejoramiento: https://issuu.com/cundinamarca/docs/plan_de_mejoramiento_de_clima_organ
- Departamento administrativo de la función pública. (2005). Clima organizacional. Bogotá: Departamento administrativo de la función pública.

- García Solarte, M. (Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: Una aproximación Conceptual. Obtenido de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Universidad del Valle No.42: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Revista Educación y Derecho. No.17, 1-4.
- Madrigal Barrera, D. (2016). Especialización en Alta Gerencia. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14189/MadrigalBarreraDeiby2016.pdf;jsessionid=16072EAE59BA14FA9585D2A941551624?sequence=1>
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1989). Comunicación organizacional práctica. México: Trillas.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Morgan, D. (1998). Planning focus group. SAGE Publications.
- Peña Salas, E. (2017). Ensayo. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16206/Pe%C3%B1a%20Salas%20Emilcer%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rebeil Corella, M., & Ruíz Sandoval, C. (1998). El poder de la Comunicación en las Organizaciones. Plaza Valdés Editores.
- School, E. B. (17 de octubre de 2019). Comunicación transversal: definición e importancia. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/comunicacion-transversal-definicion-e-importancia/>
- Seligman, M. (2017). Obtenido de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788490696507&li=1&idsource=3001>
- Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de motivación. Barcelona: Alienta editorial. Obtenido de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 332-336.

Virgüez Peña, A. (2009). Guía para diseño Programa de Bienestar Laboral Sector Docente. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guiia_programa.pdf

Zuluaga Ruiz, M. (Abril de 2001). Clima Organizacional. Obtenido de file:///C:/Users/ythernandez/Downloads/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCIO.pdf

Anexos

7.1. Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Yuly Tatiana Hernández Montero**, identificada con código estudiantil 420151113 de la Universitaria Agustiniense sede Tagaste. El objetivo de este estudio es comprender la percepción de clima organizacional de los funcionarios y contratistas de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista de grupo focal y/o diligenciamiento de formato de encuesta. Esto tomará aproximadamente una (1) hora de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Yuly Tatiana Hernández Montero**. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es comprender la

percepción de clima organizacional de los funcionarios y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista de grupo focal y/o el diligenciamiento de formato de encuesta, lo cual tomará aproximadamente de una (1) hora.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Nombre del Participante

Firma del Participante

7.2. Guía de Grupo Focal

Datos de ubicación general de la actividad:

Fecha _____ Hora inicio: _____ Hora fin: _____

Lugar _____

Datos de Identificación del equipo de investigadores:

Entrevistador: _____

Buenas tardes, mi nombre es YULY TATIANA HERNÁNDEZ MONTERO, estoy realizando en coordinación con la Dra. Erika Sabogal la percepción del clima organizacional de la Secretaria de Hacienda.

Su participación es muy importante para mí, no hay respuestas correctas o incorrectas, así que pueden sentirse en total libertad para expresar lo que piensan y sean sinceros en sus respuestas, ya que esto depende de mejoramiento del clima organizacional de la Secretaria de Hacienda.

La información que ustedes me brindarán será anónima, en ningún momento se mencionarán sus nombres cuando se divulguen los hallazgos. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Es necesario grabar la sesión para agilizar el trabajo, además evitará que perdamos información valiosa. Una vez terminada las reuniones se enviará la información y será evaluada por una consultoría.

Antes de continuar les agradezco mucho por su tiempo y participación.

- **Liderazgo**

¿Tu jefe es cercano de puertas abiertas?

Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.

- **Motivación**

¿Le gusta trabajar en la Secretaria de Hacienda?

¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?

- **Satisfacción Laboral**

¿Qué tan satisfecho está usted con su salario?

- **Comunicación**

¿Existe comunicación fluida entre tu grupo de trabajo?

¿Tienes buena comunicación con otras dependencias?

¿En tu dependencia eres escuchado y toman en cuenta tus opiniones?

- **Trabajo en Equipo**

¿Entre los compañeros de tu dependencia existe colaboración?

¿Entre su grupo de trabajo existe una comunicación fluida?

- **Bienestar Laboral**

¿Términos de actividades extralaborales se siente a gusto en realizarlas?

¿Cuentas con las herramientas para ejercer tu trabajo?

¿Su lugar de trabajo está bien acondicionado?

¿Termina cansado al final de su jornada de trabajo?

7.3. Encuesta

El presente formulario pretende conocer la percepción del clima organizacional en los funcionarios y contratistas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Cundinamarca 2020, lo invitamos a responder la siguiente encuesta:

Información personal

- **Correo institucional:** _____
- **Genero:** _____
- **Cargo:** _____

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Siento apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades?					
2. ¿Considero que tengo apoyo de mis compañeros de área de trabajo para el cumplimiento en mis funciones?					
3. ¿Cuento con la colaboración de las personas de otras áreas de trabajo para el cumplimiento de mis funciones?					
4. ¿Mantengo relación de confianza con mi jefe directo?					
5. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo en mi dependencia?					
6. En mi dependencia, ¿se fomenta la integración mediante espacios de encuentro que involucre a funcionarios y jefe directo(s)?					
7. ¿Dispongo de los materiales, y/o recursos tecnológicos y físicos necesarios para realizar mi trabajo?					
8. ¿Considero que mi horario de trabajo me permite tener una vida social activa? (De manera que pueda compartir con mi familia, amigos etc. en otros espacios)					
9. ¿En tu dependencia eres escuchado y toman en cuenta tus opiniones?					
10. ¿Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi dependencia?					
11. ¿Recibo en mi dependencia “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo?					
12. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de mi dependencia (jefe- funcionario, funcionario-jefe)?					

13. ¿Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales?					
14. ¿He recibido capacitación, información e indicaciones necesarias para realizar mis funciones de trabajo satisfactoriamente?					
15. ¿Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo??					
16. ¿Mi jefe directo acepta ideas y sugerencias por parte del equipo de trabajo?					
17. ¿Mi Jefe Directo me brinda herramientas que me ayuden a mejorar en mi trabajo?					
18. ¿Mi Jefe directo me informa de forma adecuada cuando cometo un error?					
19. ¿Mi Jefe directo es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los de la dependencia?					
20. Siento que las directivas de la Secretaría de Hacienda realizan cambios significativos SIN evaluar el impacto que estas tendrán en el personal.					
21. ¿Mi Jefe directo me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?					
22. ¿Mi Jefe directo se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?					
23. ¿Mi Jefe directo me felicita o reconoce cuando tengo un buen desempeño en mi trabajo?					
24. ¿Las tareas que realizo me motivan y me permiten desarrollarme profesionalmente?					
25. ¿Considero que mi dependencia es un buen lugar para trabajar?					
26. ¿Me siento orgulloso de trabajar para la Secretaría de Hacienda?					
27. Considera que los valores de la Secretaría de Hacienda reflejan el estilo de trabajo que existe en la Gobernación					
28. ¿Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo?					
29. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo en la Secretaria de Hacienda?					
30. Para el desempeño de mis funciones, ¿mi ambiente de trabajo es confortable? (temperatura, espacio, iluminación ventilación)					