

La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión



**Departamento Administrativo
de la Función Pública**
República de Colombia

Libertad y Orden

Fernando Grillo Rubiano
Director

Carla Liliana Henao Carmona
Subdirectora

Carlos Humberto Moreno Bermúdez
Director de Empleo Público

Elbert Eliécer Rojas Méndez
Director de Desarrollo Organizacional

Jaime Andrés Ortega Mazorra
Director de Control Interno y Racionalización de Trámites

Claudia Patricia Hernández León
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Alejandro Enrique Lobo Sagre
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Juan Manuel Cortés Gaona
Jefe Oficina de Control Interno

Celmira Frasser Acevedo
Jefe Oficina de Sistemas

Bogotá. D.C., Octubre de 2004

EQUIPO DE TRABAJO:
Piedad Cecilia Chacón Castaño
Elsa Yanuba Quiñónes Serrano
Angélica Vigoya Valencia

CONTENIDO

Presentación.....	5
1. Antecedentes de la política de Bienestar Social Laboral.	7
2. Nueva Orientación hacia la calidad de vida laboral y la gerencia efectiva de los servicios sociales – Énfasis en los temas de Clima Laboral,Cultura Organizacional y Cambio Organizacional.	11
2.1. Calidad de Vida Laboral base para la cultura de lo público.	12
a. Clima Laboral.....	12
b. Cultura Organizacional.	13
c. Cambio Organizacional.	14
2.2. Gestión de la Protección y Servicios Sociales.	17
2.2.1 Salud Ocupacional.....	19
3. Instrumentos.	23
3.1. Medición del Clima Laboral.	31
3.2. Identificación de la Cultura Organizacional.	40
a. Desarrollo de la Cultura del Servicio Público.....	41
b. Identificación de la Cultura Organizacional existente.	41
c. Métodos de Investigación de la Cultura Organizacional.....	42
d. Elementos de la Cultura.	42
e. Procedimiento para estudiar los elementos que componen la Cultura Organizacional.	45
f. Variables claves en el sector público.	46
g. Formación y consolidación de la Cultura de Servicio Público deseada.	46
3.3. Evaluación de la Adaptación al Cambio Organizacional.	47
Medición de la Adaptación al Cambio Organizacional.	49
Anexo.	55

PRESENTACION

La vida laboral de los servidores del Estado como subsistema de la gerencia de los recursos humanos, ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral.

Si bien en la última década el Gobierno Nacional ha avanzado en el diseño de políticas y orientaciones para gerenciar la calidad de vida laboral, procurando con ello el bienestar de los servidores públicos, los resultados en términos de mejor desempeño y mayor satisfacción laboral son poco perceptibles.

En el marco de los procesos de Renovación de la Administración Pública y bajo un contexto de mayor flexibilización de las relaciones sociales en las organizaciones, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha actualizado los lineamientos establecidos en el año 2002 para un adecuado funcionamiento del bienestar de los Empleados Estatales, orientando su quehacer hacia el mantenimiento de una calidad de vida laboral que fortalezca la cultura de lo público.

La actualización que se presenta a continuación inicia con la justificación histórica y conceptual del bienestar social como punto de partida, continúa con la nueva orientación y finalmente, en desarrollo de sus responsabilidades con la Gestión del Talento Humano al Servicio del Estado, propone tres instrumentos de apoyo para que las entidades adelanten la medición del clima laboral, la identificación de la cultura organizacional y la valoración de la adaptación de los servidores a los procesos de cambio.

Cabe anotar que los desarrollos conceptuales de los temas sobre los cuales se están proponiendo los instrumentos fueron presentados a través de tres cartillas: Clima Laboral, Cultura Organizacional y Readaptación Laboral. Si bien en ellos se ilustra sobre la concepción y procesos que deben adelantarse para su gestión, se ha identificado que es necesario proveer a las entida-

des de nuevos instrumentos que faciliten el estudio de dichas manifestaciones organizacionales.

En síntesis, la actualización de Política de Bienestar Social Laboral contenida en estas páginas, debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionario dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos y culturales, y haciendo partícipes a los servidores públicos en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la entidad, los del Estado y los del servidor como persona.

Los adelantos teóricos y prácticos sobre el tema de la calidad de vida laboral han demostrado que es mucho más rentable, económica y socialmente, trabajar por constituir condiciones laborales que sean percibidas como relevantes y propicias para el bienestar, desarrollo, motivación e integridad de cada uno de los miembros de una organización.

A través de dichos desarrollos se ha pretendido sensibilizar y concientizar a los encargados de la administración del talento humano para que consideren la Calidad de Vida en el Trabajo como una filosofía de gestión que al mejorar la dignidad del empleado, posibilitar cambios culturales y brindar oportunidades de desarrollo y progreso personal, incide directamente y de forma positiva en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Empleo Público, pone a disposición de las entidades este documento que pretende no sólo recalcar esos elementos teóricos fundamentales para entender la importancia del tema, orientando su desarrollo en tres ejes: el clima laboral, la cultura organizacional y el cambio organizacional, sino también trascender la teoría con la presentación de herramientas prácticas de medición que permiten derivar conclusiones significativas, relevantes y consistentes sobre el Clima Laboral y la Adaptación al Cambio, con miras a la definición de estrategias de intervención que se concreten en mejores condiciones de trabajo, de ambiente y de calidad de vida laboral.

Se espera que las propuestas aquí desarrolladas se constituyan en un aporte importante para la aplicación coherente y efectiva de la Política de Calidad de Vida Laboral. Serán el apoyo de las directivas y el compromiso de las Áreas de Recursos Humanos, los que hagan la diferencia.

CARLOS HUMBERTO MORENO BERMÚDEZ
Director de Empleo Público

1. ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

La gerencia de los recursos humanos se enmarca por orientaciones que la definen como área de apoyo, con responsabilidades de asesoría y direccionamiento hacia el cuerpo directivo de las entidades a fin de garantizar el aporte de los servidores al desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales. Así mismo, es común el reconocimiento del papel decisivo de los recursos humanos en los procesos de cambio organizacional. De allí, la importancia de realizar una gerencia eficaz cuando la administración pública enfrenta procesos de reforma.

Se entiende entonces, que las reformas administrativas confieran importancia al fortalecimiento y desarrollo de capacidades y competencias laborales de los servidores públicos, a la evaluación de su desempeño, a la realización de procesos eficaces de selección y promoción por mérito. De igual forma son temas prioritarios en la gerencia de los recursos humanos la construcción de un nuevo sistema de valores, símbolos, creencias y comportamientos para la prestación de un servicio público eficaz y cercano al ciudadano, así como la necesidad de garantizar el compromiso y la satisfacción de los servidores con las responsabilidades asignadas, cuando se busca introducir cambios profundos que permitan transformar el modelo burocrático hacia un nuevo modelo de gestión pública más democrático y efectivo.

En otras palabras, la vida laboral de los servidores y las condiciones que la rodean se constituyen en prerrequisito para que los procesos de cambio se incorporen efectivamente al desempeño laboral y a la cotidianidad de los servidores públicos.

Estos temas han estado presentes en las orientaciones que en materia de bienestar social laboral ha formulado el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública; por ello la revisión de la historia de dichas orientaciones es un paso necesario para justificar los nuevos planteamientos.

En sus orígenes, en virtud del Decreto ley 3129 de 1968, la política de bienestar estuvo dirigida a mejorar los niveles de vida del trabajador y su familia, mediante programas y servicios diseñados e implementados por el Fondo Nacional de Bienestar Social (FNBS), establecimiento público adscrito al Departamento Administrativo del Servicio Civil (hoy de la Función Pública).

La noción de bienestar que orientaba dicha política reunía concepciones y prácticas paternalistas y desarrollistas; el bienestar se concebía como el proceso de formular y ejecutar programas y ofrecer servicios sociales a los empleados públicos y sus familias para cubrir sus necesidades básicas con el fin de proteger su capacidad productiva. El bienestar se constituía en una forma de subsidio en servicios frente a los bajos sueldos¹ y buscaba garantizar la reproducción de la fuerza de trabajo². El FNBS determinaba por lo tanto las necesidades en materia de vivienda, salud, educación, capacitación, cultura, recreación, ayuda familiar, transporte y mercadeo, y respondía por la implementación de programas para atenderlas y elevar el nivel de vida del funcionario y su familia.

Posteriormente, en el año 1992 con la supresión del FNBS se formuló la política “Bienestar: Nueva Imagen”. Este enfoque promovió la participación activa del funcionario en la identificación de las necesidades, en la definición de programas a realizar y en la ejecución de los mismos. **El propósito central de la política era “crear, mantener y mejorar condiciones que pudieran favorecer el desarrollo del servidor, su nivel de vida y el de su familia e incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo”³.**

Con fundamento en esta visión se establecieron dos áreas de trabajo: el área de la calidad de vida laboral y el área de protección y servicios sociales. La primera, orientada a crear condiciones que favorecieran la satisfacción con el trabajo y la segunda orientada a contribuir con la protección del trabajador y su familia, a través de los organismos responsables de dicha labor.

Con la expedición de la ley 443 de 1998, por la cual se dictan normas sobre carrera administrativa, se integró el sistema de estímulos y con fundamento en ello se redimensionó normativamente el alcance del bienestar social laboral.

Fue así como a través del Decreto Ley 1567 de 1998 y su reglamentario, el Decreto 1572 del mismo año, se incorporó en la normatividad la concepción y orientación formulada en el documento de Política “*Bienestar: Nueva Imagen*”. El decreto 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar e incentivos.

1 Departamento Administrativo del Servicio Civil. El Bienestar Social para los Empleados Públicos. 1982

2 En este periodo el rubro de bienestar social fue definido en las leyes de presupuesto, dentro de gastos generales así: “En este rubro se deben clasificar aquellos gastos si los hay, destinados a mejorar el nivel de vida y las retribuciones en servicios y bienestar a los empleados, tales como: auxilios para matrimonio, funerales, primogénito, alimentación, actividades deportivas, restaurantes y cafetería, actividades sociales y culturales, gastos varios en jardines infantiles, salacunas y centros vacacionales. Se deben incluir igualmente los gastos de bienestar estudiantil en el caso de las instituciones del sector educativo.” 1977

3 Departamento Administrativo de la Función Pública. Bienestar Nueva Imagen. Pág 11. 1995.

Según estas disposiciones, los programas de bienestar deben estar encaminados a satisfacer las necesidades del servidor relacionadas con protección y servicios sociales y calidad de vida laboral; por otro lado los programas de incentivos deben orientarse a reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Las disposiciones relativas al sistema de estímulos y bienestar social, vigentes hoy y contenidas en el Decreto Ley 1567 de 1998 y sus reglamentarios, no han tenido la aplicación adecuada, ya que la mayoría de las entidades implementan programas para conceder los Incentivos al desempeño como resultado del proceso de la evaluación del desempeño y en cuanto a los programas de bienestar se realizan actividades mínimas que no cubren en su totalidad el tema de Bienestar.

De otra parte, al margen de las políticas formuladas por el DAFP sobre una concepción integral, participativa y gerencial del bienestar, la práctica común es que el bienestar se reduzca a actividades de carácter social, recreativo y deportivo, sin que exista un proceso de gestión que evidencie las necesidades de los servidores y menos aún una planeación con objetivos y acciones claramente establecidos. Es poca la atención que se presta a la calidad de vida laboral de los servidores, de tal forma que asuntos como el clima laboral y la motivación para el trabajo no son objeto de atención.

Adicionalmente, las entidades evidencian una serie de carencias para una buena gestión del bienestar social laboral, que dificultan la implementación de los planes, programas o proyectos y han dado como resultado una gestión pobre o nula. Algunas de las carencias más notorias son: los escasos recursos económicos; la poca colaboración de los directivos para el desarrollo y ejecución de los mismos; el perfil del profesional encargado del bienestar que usualmente no es el más acorde con las funciones del cargo; los escasos procesos de inducción y reinducción al interior de las entidades, lo cual hace que el nuevo empleado, o incluso el antiguo, no tenga sentido de pertenencia.

De lo anterior se puede deducir que a pesar de los desarrollos teóricos, las entidades en la práctica, continúan con un enfoque predominantemente paternalista en el manejo del bienestar social de los servidores públicos, reforzador de actitudes de dependencia y pasividad por parte de éstos .

Sumado a ello, las entidades, en la lectura y aplicación de las citadas normas, se han confundido en la interpretación de los términos incentivo y estímulo; por lo general asumen que con otorgar incentivos queda implementado el sistema de estímulos. Esta confusión se debe a que existe cierta analogía entre los conceptos de estímulo e incentivos; si bien los estímulos se refieren a todo aquello que motiva la conducta, los incentivos son estímulos que necesariamente deben venir después de un buen desempeño (no antes) para que éste sea fortalecido y aumente su probabilidad de ocurrencia en el futuro; en el sector público están asociados directamente con recompensas por desempeños en niveles de exce-

lencia cuando se supera el nivel normal de producción. Mediante los incentivos se busca motivar al trabajador para lograr incrementos en su productividad.

Por lo expuesto anteriormente, es preciso revisar el enfoque que ha orientado la gestión del bienestar de los servidores públicos, analizar *las responsabilidades de las áreas de recursos humanos* frente a este proceso, y determinar sus competencias, con el fin de precisar su orientación y garantizar una gestión eficaz en el marco de una nueva política de empleo público y de su contribución con los procesos de renovación de la administración pública. Por tanto, el interrogante que se pretende despejar es ¿cuáles son las funciones y responsabilidades que el Estado como empleador debe asumir a través de sus áreas de recursos humanos en relación con la satisfacción, motivación y bienestar de los servidores públicos?.

2. NUEVA ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LOS SERVICIOS SOCIALES – ÉNFASIS EN LOS TEMAS DE CLIMA LABORAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

La administración efectiva del talento humano al servicio del Estado es una condición necesaria para que los organismos públicos funcionen bien internamente y para que el servicio público se preste adecuadamente y genere los resultados que espera la sociedad. El bienestar es el componente humano de la administración de personal, que contribuye a la realización de las necesidades humanas de los servidores públicos, factor necesario para lograr el compromiso y desempeño satisfactorio.

Los procesos de reforma administrativa del Estado en las dos últimas décadas han planteado como un desafío el cambio cultural en el servicio público, con la intención de que este se oriente a la prestación de un servicio eficaz, profesional y democrático. El Gobierno Nacional ha previsto la creación y consolidación de una nueva cultura de lo público que presupone la conformación de un estado gerencial mediante una gestión íntegra, transparente, austera en el manejo de los recursos públicos y al servicio del ciudadano.

Es por ello que la gerencia de los recursos humanos en el marco del Programa de Renovación de la Administración Pública debe estar orientada hacia la creación de un clima laboral propicio que permita generar compromiso de parte de los funcionarios con la satisfacción de demandas de usuarios y ciudadanos y con la incorporación de herramientas de administración por resultados que permitan medir su contribución efectiva en tal sentido.⁴

Al respecto se han pronunciado diferentes Estados a través de la *Carta Iberoamericana de la Función Pública* en el marco de la “V CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE MINISTROS

4 Cárdenas Piñeros, Mauricio. Alternativas de Gerencia de Recursos Humanos en el Sector Público. Monografías No. 13, Facultad de Administración Universidad de los Andes. Bogotá, 1994.

DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y REFORMA DEL ESTADO”, aprobada en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) el 26 y 27 de junio de 2003, en la cual se considera dentro de los criterios que rigen sus propuestas “*La promoción de la comunicación, la participación, el diálogo, la transacción y el consenso, orientado al interés general, como instrumentos de relación entre los empleadores públicos y su personal, a fin de lograr el clima laboral más favorable y el mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones, los intereses y expectativas de su personal*”.

Trabajar los elementos propuestos en el Programa de Renovación de la Administración Pública y en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, supone intervenir en los procesos de comunicación, clima laboral, cultura del servicio público y cambio organizacional, etc; con el fin de lograr el compromiso con el nuevo modelo de gerencia pública.

Teniendo en cuenta lo anterior, y partiendo de la base de que un interés prioritario de las entidades debe estar orientado al bienestar del servidor, procurándole motivación en su puesto de trabajo, un adecuado clima laboral y un desarrollo integral, se propone que las áreas de recursos humanos intervengan básicamente en los siguientes aspectos:

2.1. Calidad de Vida Laboral: Base para la Cultura de lo Público

La Calidad de Vida Laboral se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de cada una de las entidades estatales.

La calidad de vida se refiere a la existencia objetiva de un ambiente de trabajo que es percibido por el servidor como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por las **acciones tendentes a crear condiciones laborales favorables que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral**, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Por ello, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, es responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos, intervenir en los siguientes campos:

a. Clima Laboral

El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección,

horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que la Gestión de Recursos Humanos, como estrategia clave, propenda por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones.

El desarrollo de esta estrategia podrá lograrse a través de la Evaluación del Clima Laboral, para lo cual será necesario considerar los siguientes puntos:

1. Identificación y categorización de las percepciones de los servidores.
2. Análisis de las percepciones que tienen los servidores en relación con diferentes variables relevantes del entorno laboral.
3. Determinación de las principales diferencias que reportan los servidores respecto de las diversas variables que fueron evaluadas.
4. Análisis de fortalezas y debilidades relacionadas con las variables que fueron consideradas para su evaluación.
5. Establecimiento de hipótesis diagnósticas y sugerencia de estrategias de intervención, tomando como punto de partida las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
6. Desarrollo de estrategias de crecimiento y mantenimiento para las dimensiones percibidas como positivas.
7. Diseño de acciones de intervención específicas para las dimensiones percibidas por los servidores como negativas.

b. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad.

La Cultura Organizacional está compuesta por lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmitiendo valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y su compromiso con metas relevantes de la organización; dicha cultura cumple con funciones importantes tales como:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Tomando como punto de partida lo anterior, se hace necesario que la alta gerencia y las áreas de recursos humanos intervengan en los siguientes aspectos:

1. Definición de los valores culturales que deben identificar a la entidad.
2. Una vez definidos los valores que identificarán a la entidad, estos deberán ser ampliamente promovidos y reforzados a través de un plan de acción especialmente diseñado.
3. Paralelamente se debe realizar un análisis al interior de la entidad, con el fin de determinar cuáles son los aspectos favorables y desfavorables propios de su cultura organizacional; esto con el propósito de definir sobre qué aspectos de la cultura es necesario intervenir para ser modificados o eliminados.
4. Definidos los valores que identifican a la organización y cuáles son los aspectos favorables para la cultura, se deben diseñar programas de sensibilización para la apropiación e internalización de los mismos entre los servidores.

c. Cambio Organizacional

Para efectos de este documento, el Cambio Organizacional se entenderá como la transición entre una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio. Si esa inestabilidad está bien manejada dentro de un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste, entonces se puede decir que se trata de un desequilibrio estable; en caso contrario, será un desequilibrio inestable.

El cambio requiere que las cosas lleguen a ser diferentes. Esto significa que tiene que poderse medir u observar la diferencia de la adaptación al cambio entre un estado presente, futuro o pasado. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con factores medibles y observables, sin esa condición es inconcebible el cambio planificado de la organización.

El cambio planificado implica una decisión consciente y positiva para producir

una diferencia deseada. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con la implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema sentido.

Existen básicamente **dos tipos** de cambio en las entidades:

- Los cambios reactivos o defensivos; que son una mera consecuencia o reacción ante hechos desencadenantes como crisis o reestructuraciones.
- Los cambios proactivos o anticipatorios; que responden a la existencia de auténticos liderazgos y constituyen reacciones ante tendencias, no ante hechos ya conocidos por todos, anticipándose así a fenómenos del entorno o del interior de la organización.

La Gerencia del Cambio es una técnica con enfoque integral que se utiliza para implementar cambios de gran escala que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura. Gerenciar el cambio consiste en prever y aplicar una serie de estrategias orientadas a brindar a los servidores elementos y herramientas útiles para enfrentarlo.

Para que el cambio de las personas o de las entidades sea generador de crecimiento y calidad de vida, deberá reunir ciertas **condiciones**:

1. Ser resultante de un proceso de reflexión, de decisiones personales y de una serie de acciones concertadas por todos los participantes en el proceso, sin que prime la presión externa.
2. Ser capaz de movilizar recursos preexistentes en las personas y en las entidades, aún no desarrollados, pero que están en ellas en forma latente y virtual y de los cuales deben tomar conciencia.
3. Ser cambios de naturaleza psicosocial, es decir, que afecten positivamente no sólo al sistema implicado (a las personas o a las entidades), sino también a sus contextos, es decir, deben incidir en el mejoramiento del entorno que les es propio: clima organizacional, ambiente externo que rodea a las entidades, mejor atención de usuarios, entre otros.
4. Ser integral, es decir, debe suponer la concurrencia de las dimensiones que les son propias. Así, por ejemplo, a nivel de las personas, el cambio debe abarcar lo físico, lo emocional, lo cognoscitivo, lo espiritual y lo operativo .

Para gestionar adecuadamente la dinámica del cambio, deberá implementarse dentro de las entidades un equipo administrador o gestor del cambio o similar, que dé apoyo técnico, operativo e incluso “emocional” a la dirección de la entidad para el diseño y control de las diferentes fases del proceso.

Es recomendable que este equipo esté compuesto por:

- El Jefe de Recursos Humanos o quien haga sus veces y un funcionario que deberá ser designado, por la alta dirección, para el manejo del cambio, dedicados a gestionar dicho proceso; además de otro miembro que sea designado para el desarrollo del mismo.
- El equipo gestor del cambio ha de poder contar con colaboraciones internas: 1 ó 2 profesionales encargados de facilitar la metodología para el proceso de cambio, al tiempo que recogen información para poder llevar a cabo tareas puntuales.

Las reformas administrativas y las consecuentes reestructuraciones organizacionales obligan a tomar medidas eficaces para enfrentar constructivamente los cambios, entre ellas se encuentran la Readaptación Laboral y el Plan de Protección Social (PPS). La primera entendida como el conjunto de acciones orientadas a un retiro asistido del servidor, y el segundo, el PPS, como un conjunto de beneficios que el Gobierno Nacional dispuso para todos los servidores públicos que sean separados de sus cargos, en desarrollo del Programa de Renovación de la Administración Pública, el cual regirá durante la vigencia 2002 – 2006. Es por ello, que las entidades deberán comenzar a interesarse por fortalecer una actitud de aprendizaje permanente para enfrentar tales cambios, lo cual facilitará realizar un adecuado proceso de desvinculación.

Entre los aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se realizan procesos de **Desvinculación Laboral Asistida o Readaptación Laboral**, están:

1. Aspectos emocionales, dentro de los que se cuentan el apoyo para la asimilación de la nueva situación, reafirmación del autoesquema personal de cada servidor (autoimagen, autoestima, autoconcepto, autoeficacia) y la información honesta y clara sobre los programas de desvinculación.
2. Aspectos ocupacionales y de información, es decir que los servidores conozcan las áreas ocupacionales que mayores posibilidades laborales ofrecen, además de los diferentes servicios de intermediación laboral.
3. Preparación para el nuevo abordaje laboral, de modo que pueda adoptar mejores estrategias de búsqueda de empleo, técnicas de diligenciamiento de hojas de vida atrayentes y desensibilización respecto al temor de nuevas entrevistas de vinculación o de presentación de exámenes.
4. Aspectos financieros, estrategias para fomentar una cultura del ahorro, acceso a créditos y formas de organización cooperativa.
5. Aspectos familiares; hacer consciente a las familias sobre su nueva situación, evaluar el rol y estatus que cumple el empleado dentro de su familia, además de otros aspectos que tuvieren que ver con lo familiar y que se vieses afectados.

Respecto del **Plan de Protección Social (PPS)**, podría decirse que:

Comprende varios aspectos, cada uno con características y requisitos particulares, que deberán cumplir los funcionarios que sean objeto del Programa de Renovación de la Administración Pública para beneficiarse de dicho programa.

1. Programas de Mejoramiento de Competencias Laborales: Conjunto de servicios de asesoría y capacitación que le permitirán al funcionario prepararse para acceder a nuevas posibilidades de empleo. Incluyen los siguientes aspectos:

- Orientación y asistencia psicosocial.
- Recalificación o capacitación.
- Intermediación laboral.
- Autoempleo.

2. Protección Especial (Retén Social): No podrán ser retirados del servicio en aplicación del Programa de Renovación de la Administración Pública, y tendrán una protección especial:

- a. Madre y Padre cabeza de familia sin alternativa económica. (Hasta enero 31 de 2004)
- b. Personas con limitación visual o auditiva. (Hasta enero 31 de 2004)
- c. Personas con limitación física o mental. (Hasta enero 31 de 2004)
- d. Servidores próximos a pensionarse. (Entre el 2002 y el 2006)
- e. Reconocimiento económico. Este reconocimiento cubre a los empleados cuyos cargos fueron suprimidos, con ocasión de la reestructuración y consta del pago mensual de mínimo 50% y máximo 95% de la asignación básica; adicionalmente se reconocerá el pago del 50% de su aporte a la salud a quienes cumplan con los requisitos establecidos, siempre y cuando el ex-servidor acceda a procesos de capacitación formal o no formal.

En síntesis, se deberá propender por que las entidades planeen, ejecuten y evalúen programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los servidores para su desvinculación, de manera que ésta sea lo menos traumática posible para ellos y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

2.2. Gestión de la Protección y Servicios Sociales

El Estado como empleador tiene responsabilidades frente a sus trabajadores en términos de seguridad social y derechos laborales. Las leyes colombianas consagran un régimen de derechos en favor de los trabajadores para la protección de la salud y la vida, la protección frente a la invalidez, vejez y muerte y los riesgos profesionales, así como para cesantías y subsidio familiar.

En consecuencia, el Estado no deberá destinar recursos de los gastos de funcionamiento para la prestación de servicios de salud, vivienda, recreación y deportes de los servidores del Estado, dado que mediante recursos parafiscales

y aportes de ley, la normatividad ha previsto la atención de estas necesidades a través de las EPS, el FNA, las Cajas de Compensación Familiar y las Administradoras de Riesgos Profesionales.

Por tanto, la gestión de la protección y servicios sociales deberá constituirse, como ya se mencionó en la cartilla “Bienestar Social Laboral: Una Nueva Propuesta (2002)”, en un proceso coordinado y planeado bajo la responsabilidad del *área de recursos humanos* frente a los entes prestadores de servicios de salud (promoción, prevención y atención), recreación, vivienda y educación con el propósito de facilitar y garantizar la oportuna y adecuada prestación de dichos servicios en función de las necesidades sociales de los servidores de la entidad, de tal forma que se contribuya a mejorar los niveles de calidad de vida en su entorno social y organizacional.

La gestión de la protección y servicios sociales supone un proceso organizado de creación a través del cual las áreas de recursos humanos no sólo deben conocer la situación socio-económica del trabajador y su grupo familiar⁵, sus expectativas y problemáticas en relación con la prestación de los servicios sociales, identificar con ellos y priorizar fórmulas de solución, diseñar y presentar proyectos ante los organismos de protección y servicios sociales para la mejor prestación de servicios, sino también ser propositivas ante los organismos de protección social; su gestión debe ser creativa y debe superar con ello la labor de trámite o de atención pasiva de la oferta de dichos organismos.

En concreto, algunas de las actividades del área de recursos humanos para la gestión de la protección y servicios sociales a los servidores son:

- Facilitar los diferentes trámites de afiliación, actualización y retiro de los servidores ante cada uno de los organismos prestadores de servicios;
- Garantizar información completa y oportuna sobre derechos y deberes del servidor y su grupo familiar respecto de los servicios que éstos prestan;
- Identificar necesidades y prioridades de los servidores en relación con esos servicios;
- Proponer y solicitar el diseño y desarrollo de programas y actividades específicas para los afiliados de su entidad;
- Establecer alianzas con otras entidades de su sector y cercanía geográfica para facilitar el desarrollo de programas de medicina preventiva, salud ocupacional, actividades artísticas y deportivas, entre otras.

5 El grupo familiar estará constituido por el cónyuge o compañero (a) permanente e hijos y para las personas solteras estará constituido por sus padres y hermanos menores de 18 años.

Salud Ocupacional

La salud ocupacional se refiere al conjunto de programas que deben ser adelantados para prevenir y controlar los riesgos que puedan afectar la salud física y mental de los servidores en razón del trabajo. El desarrollo de este programa consiste en el diagnóstico, planeación, organización, ejecución y evaluación de las distintas actividades tendentes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los servidores en sus ocupaciones y que deben ser llevados a cabo en los sitios de trabajo en forma interdisciplinaria.

Las entidades deberán desarrollar actividades en al menos cuatro áreas: Seguridad Ocupacional, Higiene Ocupacional, Medicina del Trabajo y Actividades Educativas. El objetivo común a estas áreas es el control o eliminación de los factores de riesgo presentes, principalmente en los procesos productivos, puestos de trabajo, estilos administrativos y en las personas.

Seguridad Ocupacional: Estas actividades de seguridad tienen que ver básicamente con la prevención y control de los accidentes de trabajo, los cuales tienen su origen en factores de riesgo mecánicos, eléctricos y administrativos, entre otros.

Higiene Ocupacional: Las actividades de higiene tienen que ver básicamente con la prevención y control de las enfermedades profesionales o las relacionadas con el trabajo, la mayoría de las cuales tienen su origen en contaminantes ambientales físicos, químicos o biológicos. Dentro de las actividades que pueden realizarse respecto de la higiene ocupacional, se encuentran:

- Prevención y Control de las enfermedades profesionales o asociadas al trabajo a través de las acciones de identificación de factores de riesgo, evaluación de los mismos y el control que se ejerza sobre ellos.
- Saneamiento básico industrial; esto es, prestar atención al saneamiento básico de la entidad (orden y aseo; pisos, paredes y techos en buen estado, recolección de basuras).

Medicina del Trabajo: Estas actividades están dirigidas a la promoción, prevención, evaluación y control del estado de salud del trabajador, en relación con los factores de riesgo a los que está expuesto, con el fin de ubicarlo en un sitio acorde con sus condiciones físicas y psicológicas. Las principales actividades de esta tarea son:

- Exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro
- Historia ocupacional
- Ausentismo
- Primeros Auxilios
- Actividades Recreativas y Culturales

Actividades Educativas: desarrolladas en dos fases:

- **Inducción:** Antes de que un funcionario se inicie en cualquier ocupación, es obligación de la entidad informarlo sobre los siguientes aspectos:
 1. Los factores de riesgo propios de la actividad económica y los específicos al oficio que va a desempeñar.
 2. La forma de prevenirlos y controlarlos.
- **Educación:** La educación en temas específicos de salud ocupacional se hace con el fin de:
 1. Propiciar en el funcionario cambios de actitud y comportamiento frente a los factores de riesgo específicos de su cargo.
 2. Promover la participación y la concertación tendente al mejoramiento de la calidad de vida laboral.

Habiendo presentado una panorámica conceptual de los tres grandes ejes a tener en cuenta en la gestión del bienestar integral de los servidores públicos, como son el clima laboral, la cultura organizacional y la influencia del cambio en el mismo, es forzoso prever las estrategias adecuadas para que las entidades puedan hacer los correspondientes aterrizajes e incidir activamente sobre dichos ejes, con consecuencias positivas y evaluables tanto a nivel organizacional como personal.

Este propósito exige necesariamente dotar a las entidades de instrumentos válidos y confiables que garanticen que las inferencias hechas sobre clima, cultura y cambio, a partir de la aplicación e interpretación de los mismos, tengan una alta probabilidad de acierto y, en consecuencia, permitan tomar las medidas adecuadas para mejorar los procesos inherentes a las variables mencionadas.

Es por esta razón que el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Empleo Público, ha diseñado y construido los instrumentos de Clima Laboral y Adaptación al Cambio, cuyos ítems fueron validados estadísticamente a través de la prueba CHI-CUADRADO X^2 y mediante juicios de expertos en los temas, para que las entidades al momento de utilizarlos, puedan derivar conclusiones significativas, relevantes y consistentes. Este propósito, sin embargo, exige, como condición adicional e indispensable, el respeto a las exigencias técnicas previstas también para la aplicación de los instrumentos y la interpretación de los resultados. En relación con la Cultura Organizacional, así mismo, se han previsto unas directrices técnicas cuyo estricto seguimiento por parte de las entidades les permitirá hacer un acercamiento confiable a su realidad, en lo que a Cultura Organizacional se refiere.

Conviene resaltar, por otra parte, que los instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio, están estructurados en subáreas, de manera que las entidades puedan tener la opción de hacer precisiones, comparaciones y priorizaciones en relación con los aspectos específicos a intervenir. Es importante, así mismo, que las entidades tengan en cuenta esta observación, con miras a preservar la validez de los instrumentos, dado que con ellos no podrían evaluar aspectos del clima, cultura o cambio no previstos en los mismos. De hecho, es posible encontrar en el mercado otras versiones de instrumentos que pretenden medir clima, cultura o cambio, pero muy seguramente con conceptualizaciones y énfasis diferentes, las cuales deberán ser analizadas juiciosamente para decidir su aplicabilidad en cada caso particular.

Finalmente, no sobra recordar que cualquier instrumento tiene un poder limitado para obtener información y que es responsabilidad de cada entidad documentar sus estudios e investigaciones con instrumentos adicionales que considere pertinentes para el enriquecimiento de los mismos. En consecuencia, dentro de un trabajo serio en la gestión del bienestar integral de los servidores públicos, es altamente beneficioso la utilización de herramientas tales como las entrevistas, los estudios de casos, los debates, las mesas redondas y la observación sistemática, con la seguridad de que si se utilizan bien, las posibilidades de obtención de información y de mecanismos de acción serán más amplios.

3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se presentan a continuación para medir Clima Laboral y Adaptación al Cambio Organizacional, fueron construidos según la metodología propuesta por Rensis Likert, la cual ha mostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian.

La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

INSTRUCTIVO APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA MEDIR CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La aplicación de los instrumentos requiere del seguimiento de algunas normas mínimas que permitan garantizar y asegurar la motivación de los servidores para responder con honestidad los cuestionarios, así como la confidencialidad de sus respuestas. Esas normas pueden referirse a:

El aplicador

Quienes apliquen los instrumentos no deben partir de la presunción de que todos los encuestados estarán igualmente motivados para responder. En este sentido es primordial comentarles cuál es el propósito de la aplicación, animarlos a que respondan con sinceridad, informarles que los cuestionarios son anónimos y darles algunos ejemplos ilustrativos sobre la forma de responder los ítems.

Así mismo, es deseable que quienes apliquen los cuestionarios tengan ciertas condiciones:

Responsabilidad: Implica velar por la administración correcta del instrumento, así como el cumplimiento estricto de los horarios y procedimientos que se acuerden.

Imparcialidad: Conlleva una orientación clara que preserve y mantenga la homogeneidad e igualdad de condiciones en las aplicaciones.

Procedimiento

El instrumento que se aplique deberá presentarse como un listado en el cual no

se discriminen los ítems por variables; ya que esto puede alterar las respuestas que den los servidores frente a la encuesta.

Se recomienda que, en cuanto sea posible, la aplicación de los instrumentos se haga de manera grupal, con miras a garantizar la homogeneidad de las instrucciones y la racionalización de esfuerzos y tiempo. Con este propósito, conviene seguir algunas normas en las siguientes fases:

Actividades previas

- Determinar con anticipación el sitio de aplicación del instrumento.
- Visitarlo con tiempo suficiente y verificar que reúna las condiciones en cuanto a espacio, número de sillas, ventilación, iluminación y que además se encuentre aislado de ruidos e interferencias que puedan alterar el desempeño normal de los que respondan el cuestionario.
- Prever cuál va a ser la persona que vigilará la aplicación.

Organización del salón.

- Ordenar las sillas dejando prudente distancia entre uno y otro, de manera que el aplicador, si necesita hacerlo, pueda desplazarse libremente sin llegar a incomodar a los encuestados.
- Aislar un escritorio o un mueble apropiado para que el aplicador pueda colocar, organizar y realizar el conteo del material, antes y después de la aplicación.

Control de la aplicación

Luego de la presentación personal del aplicador, de dar la información que se considere pertinente y de impartir las instrucciones generales, se inicia la distribución de los cuestionarios. Sin embargo, si las personas que van a contestarlos tienen algunas preguntas, éstas deben ser respondidas antes de entregarlos.

Debe asegurarse, igualmente, que sobre las sillas no haya objetos diferentes de los estrictamente necesarios para responder el (los) cuestionario (s) y que cada persona diligencie correctamente los datos solicitados antes de la formulación de los ítems. Así mismo, el aplicador deberá estar vigilante para que cada persona que conteste el (los) cuestionario (s) lo haga individualmente.

Es necesario, por otra parte, evitar detenerse a observar a algún encuestado en particular, ya que este hecho puede incomodarlo y afectar sus respuestas.

Quien vaya terminando puede entregar el cuestionario y retirarse del sitio.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos, las entidades deberán proceder a la tabulación de las respuestas. Dicha tabulación consiste en establecer las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cuatro grados que integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posibles por persona es 51 para el caso del instrumento de Clima Laboral y 38 para el caso del instrumento de Cambio Organizacional.

Para mayor claridad de los procedimientos, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

- El instrumento para medir la Adaptación al Cambio Organizacional consta de 4 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Preparación para el Cambio	1 a 8	8
2. Asimilación del Cambio	9 a 17	9
3. Aceptación del Cambio	18 a 28	11
4. Compromiso con el Cambio	29 a 38	10
TOTAL		38

En concreto, se sugiere:

1. Decidir en cada variable cuáles son los aspectos que se van a comparar, de acuerdo con las circunstancias, necesidades y conveniencias de cada entidad. Se pueden comparar, por ejemplo, aspectos tales como áreas administrativas, niveles jerárquicos, grupos de edad, sexo, antigüedad, etc. En consecuencia, para poder realizar estas comparaciones, se deberá solicitar al comienzo del cuestionario la correspondiente información.
2. Totalizar por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido expresado por él:
 - Total Desacuerdo (T.D)
 - Desacuerdo (D)
 - Acuerdo (A)
 - Total Acuerdo (T.A)

Para los totales por ítem se puede utilizar un formato similar al siguiente:

FORMATO No. 1

ITEM REDACTADO	ÍTEM No.									
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		

En donde:

F : Frecuencia (número de respuestas).

% : Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el total de respuestas).

3. **Totalizar por variable** el número de respuestas correspondientes a cada una de las siguientes alternativas, las cuales expresan percepción desfavorable (las dos primeras) o percepción favorable (las dos últimas) del contenido general de la misma:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de A y T.A de los ítems que conforman la variable.

Para los totales por variable se puede utilizar un formato similar al siguiente:

FORMATO No. 2

ITEM QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE:								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f	f	f	f	f	f	f	f	
1									
2									
3									
4									
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

En donde:

f : Frecuencia (número de respuestas por ítem).

F : Total de respuestas de todos los ítems, discriminadas por alternativa.

N : Total de respuestas en la variable, teniendo en cuenta todos los ítems y todas las alternativas.

% : Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el N).

Para efecto de la interpretación de los resultados, se sugiere:

Una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman (Formato No. 2). Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (acuerdo) y “T.A.” (total acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (desacuerdo) o “T .D.” (total desacuerdo). A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100.0%, se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable, y viceversa.

Con miras a poder hacer precisiones dentro de la variable misma, se recomienda hacer un análisis detallado de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems, teniendo los mismos criterios de interpretación sugeridos para la variable en general.

COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del (los) instrumento (s) y de la tabulación e interpretación de los resultados, pueden servir a la alta dirección y a las áreas de gestión del talento humano para tomar decisiones orientadas al mejoramiento del clima laboral. En consecuencia, es altamente recomendable presentar un informe en donde se señale:

- Breve descripción del Instrumento aplicado.
- Número de personas que contestaron el cuestionario.
- Breve descripción del procedimiento de tabulación.
- Aspectos que se compararon (áreas, niveles jerárquicos, sexo, grupos de edades, escolaridad, etc.)
- Resultados obtenidos, señalando, sobre todo, los aspectos que tienden a la excelencia o los aspectos que se muestran deficitarios.
- Recomendaciones

3.1 MEDICION DE CLIMA LABORAL

(Instrucciones para quienes preparan y aplican el instrumento)

A continuación se presenta un instrumento para evaluar el Clima Laboral, el cual permitirá medir cual es la percepción de los servidores frente a su entorno laboral.

La forma como se presente el instrumento a los funcionarios deberá ser a través de una sola prueba que contenga todos los ítems escogidos sin ningún tipo de clasificación.

Las respuestas están dadas en una escala que presenta cuatro opciones de respuesta así: Totalmente de Acuerdo (TA), de Acuerdo (A), en Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD). El análisis de la información debe realizarse teniendo en cuenta que para la entidad lo ideal es que las respuestas se concentren en la escala “Totalmente de Acuerdo”; en caso de que las respuestas se concentren en “Totalmente en Desacuerdo”, deberán formularse programas de mejoramiento en los aspectos críticos, luego de revisarse profundamente cada uno de ellos y ponderar en qué medida afectan la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA LABORAL

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

ITEM	TD	D	A	TA
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				

ESTILO DE DIRECCIÓN

Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

ITEM	TD	D	A	TA
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

ITEM	TD	D	A	TA
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				

TRABAJO EN GRUPO

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

ITEM	TD	D	A	TA
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				

CAPACIDAD PROFESIONAL

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

ITEM	TD	D	A	TA
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				

MEDIO AMBIENTE FISICO

Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores

ITEM	TD	D	A	TA
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

AREA DE TRABAJO:

NIVEL DEL ENCARGO

DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL

TIEMPO DE SERVICIO:

GÉNERO: F M

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

- TA:** Totalmente de Acuerdo
- A:** De Acuerdo
- D:** En Desacuerdo
- TD:** Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- **No hay respuestas correctas o incorrectas.**
- **Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.**

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				

ITEM	TD	D	A	TA
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

3.2 Identificación de la Cultura Organizacional

La cultura del servicio público colombiano ha sido objeto de preocupación de los administradores públicos en la última década. Existen diversas motivaciones que han convertido a la cultura como tema de especial interés: la corrupción administrativa, el débil compromiso en el servicio, las conductas burocráticas, entre otras.

Muchos estudios han planteado la relación cultura organizacional y productividad del servicio, confirmando que el fenómeno cultural incide en el desempeño laboral y por consiguiente en la prestación del servicio. Esta situación justifica plenamente la intervención en la cultura organizacional.

Al respecto existen dos estudios sobre la cultura de la burocracia colombiana que reflejan un diagnóstico parcial de este fenómeno. En 1988 se adelantó el estudio “Caracterización del Empleado Oficial que Labora en Bogotá”⁶, en el cual se analizan variables del ámbito laboral, de la estructura jerárquica y normativa, la proyección social, relaciones interpersonales y el factor emocional con miras a detectar comportamientos, actitudes, necesidades y expectativas típicas del empleado en relación con su trabajo, el cual refleja una situación precaria de la cultura burocrática.

En 1993 se adelantó el estudio “Caracterización de la Cultura del Servidor Público y su Relación con el Bienestar Social”⁷, el cual analiza variables como la organización del trabajo, comunicación y participación, condiciones de trabajo, valoración del trabajo, integración y relación con los compañeros y la percepción sobre el sector público. De este estudio también existen resultados preocupantes sobre el clima y las condiciones de trabajo, así como sobre la percepción de ineficiencia, exceso de trámites, mala atención al público, despilfarro de recursos, politiquería, corrupción y falta de creatividad que se tiene sobre el sector público.

De otra parte se ha considerado que los problemas de corrupción que enfrenta la administración pública están ligados a la cultura burocrática, dado que el desorden administrativo se considera un detonante de la corrupción⁸.

Es pertinente por lo tanto que cada entidad pública identifique la cultura que existe en su interior y defina procesos para la formación y consolidación de la cultura del servicio público deseada. A continuación se presenta una guía para la gestión de la cultura del servicio público.

⁶ “Caracterización del Empleado Oficial que Labora en Bogotá”. Departamento Administrativo del Servicio Civil. Rosa Jaramillo, 1988.

⁷ “Caracterización de la Cultura del Servidor Público y su Relación con el Bienestar Social”. Departamento Administrativo de la Función Pública, Fundación la Previsora, 1993.

⁸ Riesgos de Corrupción en la Administración Pública. Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco Mundial 2000. pág 56.

a. Desarrollo de la Cultura del Servicio Público

Es claro que la cultura organizacional tiene diversas definiciones. No obstante se asumirá la cultura desde un enfoque analítico-cualitativo⁹:

El enfoque analítico-cualitativo considera la cultura organizacional como un patrón de principios y valores básicos compartidos por los miembros de una organización quienes los aprenden, tratando de buscar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos principios llegan a ser tan eficaces que se validan y se enseñan a los nuevos miembros del grupo como las formas adecuadas de sentir, percibir y pensar frente a los problemas y, por ser elaborados colectivamente, determinan las acciones de las personas¹⁰.

La cultura organizacional reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como los mitos, los valores y la ideología; así como el conjunto de símbolos verbales y no verbales como los ritos, ceremonias, costumbres, metáforas, eslóganes, cuentos, leyendas, emblemas, el cual tiene influencia de la sociedad que lo rodea, del pasado de las organizaciones, de sus dirigentes actuales y anteriores así como de la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales¹¹.

Para desarrollar la cultura del servicio público deben adelantarse las siguientes etapas:

- Identificar la cultura organizacional existente
- Formar y consolidar una cultura del servicio público deseada

b. Identificación de la Cultura Organizacional existente

Antes de cualquier intervención en la cultura organizacional es preciso estudiarla e identificar cuáles son las creencias básicas que orientan el comportamiento de los servidores en el sector público.

Con fundamento en el conocimiento de la cultura existente se pueden definir con claridad procesos de cambio cultural. No se trata entonces de iniciar acciones en torno al desarrollo de la cultura sin caracterizarla previamente.

Es común cuando se emprenden estudios sobre la cultura de la organización que esta se confunda con la medición del clima laboral. No obstante, existen diferencias entre estos dos fenómenos organizacionales. La cultura es el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización, opera inconscientemente para regular la acción colectiva. Por su parte el clima refleja

⁹ SCHEIN, E. Cultura organizacional y liderazgo. 2ª ed. San Francisco, Jossey-Bass. 1992.

¹⁰ Cultura Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2003, pág. 17.

¹¹ Los elementos estructurales contienen las estructuras formales a lo tangible de una entidad: Los objetivos, estrategias gerenciales, las

las percepciones concientes, manifiestas y medibles que reflejan los aspectos superficiales de la cultura que son concientes y ligados a la realidad cotidiana cambiante. El clima es influenciado por la cultura¹².

Es por ello que la identificación de la cultura exige procesos investigativos que logren develar pensamientos y creencias de los miembros de la organización.

c. Métodos de Investigación de la Cultura Organizacional

La tarea de investigar la cultura consiste en traer a la superficie las premisas que están inconscientes.

Existen diferentes miradas frente al estudio de la cultura. La mirada adoptada influenciará el proceso de investigación, pues está sustentada por una perspectiva teórico-metodológica específica.

El estudio de la cultura organizacional se basa fundamentalmente en métodos etnográficos, los cuales suponen la interacción del investigador con los miembros de la organización. Algunas de las técnicas utilizadas son las siguientes:

- Entrevistas individuales o grupales, observación participante y no participante, dinámicas de grupo, simulaciones y juegos para obtener datos primarios sobre la organización.
- Análisis de los **documentos elaborados** por la propia organización.
- **La observación externa** (investigador) en conjunto con la observación interna (un miembro de la organización).

En el anexo 1, se insertan dos experiencias sobre los métodos utilizados para estudiar los valores organizacionales, a título de ejemplo.

d. Elementos de la Cultura¹³

Según Freitas, los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad ni por concordancia, sino más bien porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

¹² Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. Fernando Toro Alvarez, en Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 17, No 2 de 1998

Según Freitas (1991) los elementos de la cultura son:

Valores

Se refieren a las creencias permanentes que poseen los empleados respecto del mayor grado de aceptación y estimación de un comportamiento o de un determinado estilo de vida, en relación con otro comportamiento o estilo de vida diferente.

Los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula directiva, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

Ritos y Ceremonias.

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc.

Los ritos permiten la reafirmación de los sentimientos de lealtad y de responsabilidad, de los puntos de vista comunes y de los elementos negativos que deben eliminar.

Harrison, Trice y Janice (apud FREITAS, 1991:23-25) presentan los ritos organizacionales más comunes:

Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

Ritos de degradación, donde se denuncian públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias; su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “ se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.

Ritos de integración, como fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos buscando mantener a las personas comprometidas con la organización.

Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, ellas ejercen autoridad en las organizaciones definiendo o influyendo en las decisiones y las percepciones, incitan a los individuos a adherir a valores y acciones.

Wilkins (apud FREITAS, 1991:28) apunta algunas características generales que están presentes en las historias:

- Son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, presentando descripciones. sobre la época y el lugar en que ocurrió.
- Son de conocimiento común entre todos.
- En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia fundamental de que no están exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y no siempre concordantes con los valores organizacionales.

Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Héroes

El héroe es la “encarnación “ de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinan o cambian el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencen desafíos establecidos dentro de la organización y reciben condecoración por su éxito, como por ejemplo, el funcionario líder, el administrador del año, el campeón de ventas, etc.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de conducta, de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

Normas

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son, podrían nombrarse como “leyes” que deben ser seguidas. En este grupo se encuentran los manuales de procesos y procedimientos.

Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

Una forma de comunicación no verbal es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

e. Procedimiento para estudiar los elementos que componen la cultura organizacional

Edgar Shein¹⁴ propone el siguiente procedimiento:

- **Análisis del proceso de socialización** de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores. Algunos aspectos no son contemplados en esta etapa pues es posible que no todos ellos les sean mostrados a los recién llegados.
- **Análisis de los incidentes críticos** con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se pueden identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por qué fue hecho y qué resultó.
- **Análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura.** Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de ellas en la organización.

¹⁴ SCHEIN, E. Cultura organizacional y liderazgo. 2ª ed. San Francisco, Jossey-Bass. 1992.

- Después de la recolección de información de los tres pasos anteriores se deberá **discutir** (dando atención especial a las anomalías y características sorprendentes) en conjunto con una persona integrante de la organización que esté interesada en la **revelación de las premisas culturales**.

f. Variables claves en el sector público

Con fundamento en los estudios realizados y en las propuestas teóricas de algunos autores, el estudio de la cultura existente en el servicio público debe considerar las variables que a continuación se relacionan. Con base en dichas variables se podrán definir estrategias para la formación y consolidación de la cultura del servicio público.

Variables:

1. **Ámbito laboral:** Contempla las actitudes, necesidades, expectativas y comportamientos de los servidores públicos en lo que a motivación hacia el cargo, conocimiento del campo de trabajo (previo al ingreso y en el cargo mismo), ejercicio del cargo (rendimiento y satisfacción), y relaciones institución-servidor (carrera administrativa; selección y ubicación laboral; capacitación; diseño y divulgación de objetivos institucionales; bienestar social; planeación; planta física e implementos de trabajo); y por último, actitud del servidor público hacia la entidad.
2. **Estructura jerárquica y normativa:** La relación del servidor público con la jerarquía influye en gran parte sobre su comportamiento como burócrata y es en este punto donde deben ser tenidos en cuenta, aspectos tales como las relaciones jerárquicas, las relaciones de poder, las relaciones con la norma, la proyección social y las relaciones interpersonales.

A partir de las variables¹⁵ mencionadas, deben diseñarse las herramientas de recolección de información, bien sean fichas de observación, guías de entrevista, preguntas para la discusión grupal, etc, las cuales deberán explorar los distintos elementos de la cultura organizacional.

g. Formación y consolidación de la cultura de servicio público deseada

La puesta en marcha de un proceso de cambio radical pasa por la definición de lo que se desea a futuro, de los objetivos esperados frente a la estructura formal de la organización y del sistema cultural.

Con base en los valores identificados y creencias se puede determinar cuáles valores harán que la organización se adapte mejor a su contexto y esté en capacidad de afrontar los desafíos.

¹⁵ Tomadas del estudio Caracterización del Empleado Oficial que Labora en Bogotá". Departamento Administrativo del Servicio Civil. Rosa Jaramillo, 1988.

- La cultura identificada deberá servir de apoyo para un programa de cambio.
- La cultura del servicio público debe basarse en principios y valores de la ética cívica (ver elementos propuestos en Cultura Organizacional. DAFP 2003).
- La cultura deseada debe mantener, reforzar y elaborar los aspectos de la cultura actual que le sean favorables y compatibles. De igual forma se deben identificar y eliminar los aspectos de la cultura que sean desfavorables y se opondan a la deseada.
- Se debe hacer conciente a los empleados influyentes sobre la necesidad del cambio.
- Se debe transmitir una nueva imagen que refleje la estrategia externa, los valores y los modos de funcionamiento que se deseen instaurar.
- Escoger, reclutar, formar y colocar en todas partes de la organización agentes de cambio
- Ratificar la nueva cultura del servicio público, reforzándola con decisiones y declaraciones públicas y establecer un alto grado de coherencia entre la palabra y el acto.
- Se deben crear relatos, historias nuevas de casos, símbolos y rituales que replacen los que están vigentes.
- Rediseñar los procesos de socialización para que concuerden con los valores nuevos.

3.3 Evaluación de la Adaptación al Cambio Organizacional.

(Introducción para realizar la medición de cambio y el objetivo que persigue.)

Como producto de la modernización del Estado colombiano y atendiendo al Programa de Renovación de la Administración Pública PRAP, se han venido implementando reformas administrativas en las entidades públicas; dichas reformas, desde luego, producen efectos en los servidores que continúan prestando los servicios a las entidades y que necesariamente afectan la dinámica laboral, sus emociones, habilidades y competencias, entre otros aspectos.

Las reformas administrativas son de hecho una situación de cambio que, de una u otra forma, inciden tanto en el estado de ánimo de los servidores como en el desarrollo de la gestión, dado que afectan la estructura, la planta, los métodos, los planes y las responsabilidades de los servidores. Es por ello que se hace necesario que el

área de gestión del talento humano o quien haga sus veces evalúe y retroalimente a la alta dirección sobre el impacto surtido en los servidores públicos por la implementación de dichos cambios y así mismo desarrolle programas y acciones de mejoramiento que incidan en la disposición de los servidores para que tengan un ajuste adecuado y contribuyan con su desempeño al logro de los objetivos de los programas de renovación de la administración pública.

Luego de la reestructuración institucional producto del Programa de Renovación de la Administración Pública PRAP es conveniente aplicar este instrumento de medición, con el fin de identificar el impacto en los servidores y orientar acciones que posibiliten una mejor aceptación o ajuste al cambio por parte de los mismos, para ello es conveniente que se tenga en cuenta un lapso de mínimo un mes después de la nueva condición institucional y que no sea mayor a seis meses ya que una aplicación muy próxima o muy lejana pueden arrojar resultados poco objetivos, no obstante, y de acuerdo con los fines de la institución puede ser aplicado en lapsos mayores a los propuestos.

MEDICIÓN DE LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

(Instrucciones para quienes preparan y aplican el instrumento)

A continuación se presenta un instrumento para evaluar la adaptación al cambio organizacional, el cual permitirá medir cómo ha sido percibido y afrontado por los servidores de la entidad.

La forma como se presente el instrumento a los funcionarios deberá ser a través de una sola prueba que contenga todos los ítems escogidos sin ningún tipo de clasificación.

Las respuestas están dadas en una escala que presenta cuatro opciones de respuesta así: Totalmente de Acuerdo (TA), de Acuerdo (A), en Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD). El análisis de la información debe realizarse teniendo en cuenta que para la entidad lo ideal es que las respuestas se concentren en la escala “Totalmente de Acuerdo”; en caso de que las respuestas se concentren en “Totalmente en Desacuerdo”, deberán formularse programas de mejoramiento en los aspectos críticos, luego de revisarse profundamente cada uno de ellos y ponderar en qué medida afectan la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

INSTRUMENTO

1. PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

Esta variable identifica el nivel de información que tuvieron los servidores acerca de los cambios que se implementarían e indaga sobre las acciones previstas tanto por la entidad como por los servidores para afrontar el proceso de reestructuración.

No.	ITEM	TD	D	A	TA
1	La entidad difundió los motivos y propósitos que orientaron el proceso de reestructuración.				
2	La entidad suministró oportunamente información sobre la marcha del proceso de reestructuración.				
3	La entidad realizó actividades que permitieran ambientar el proceso de cambio.				
4	Tuve oportunidad de opinar sobre aspectos relacionados con el proceso de reestructuración.				
5	Aporté sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.				
6	La entidad emprendió oportunamente las acciones contempladas en el plan de protección social.				
7	La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos.				
8	Soy consciente de que la situación de cambio es permanente y afecta mi vida laboral y personal.				

2. ASIMILACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

A través de esta variable se evalúa hasta qué punto se asimila el cambio que sucede en la entidad; es decir, hasta qué punto el servidor público se apropia de las nuevas responsabilidades y funciones, cómo está siendo afectado o no respecto de las nuevas directrices de la entidad o del área de trabajo. La **apropiación** se traduce en el entendimiento y comprensión que el servidor tiene del proceso de reestructuración y cómo dio respuesta a las incógnitas que la nueva situación le generó y la **afectación** hace referencia a cómo se siente con la nueva situación.

No.	ITEM	TD	D	A	TA
9	Entiendo las responsabilidades que me han asignado como producto del proceso de cambio organizacional.				
10	Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas.				
11	Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas.				
12	Tengo la suficiente motivación para abordar las responsabilidades asignadas.				
13	A partir del proceso de cambio organizacional desarrollo mis actividades de manera más eficiente.				
14	Mi estado de ánimo producto de la reestructuración no me impide asimilar los cambios implementados en la entidad.				
15	Me siento satisfecho con los cambios generados en la entidad a partir del proceso de reestructuración.				
16	Percibo en la nueva situación organizacional oportunidades para mi crecimiento laboral y personal.				
17	Los programas de inducción y reinducción brindaron la información suficiente para entender la nueva situación institucional.				

3. ACEPTACIÓN DEL CAMBIO

A través de esta variable se evalúa cómo el servidor ha ajustado sus esquemas y patrones de conducta a las condiciones generadas por el proceso de cambio, cómo acepta las nuevas responsabilidades asignadas y cómo desarrolla su actividad laboral.

No.	ITEM	TD	D	A	TA
18	Me he adaptado bien a las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
19	Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas.				
20	Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.				
21	Me identifico con las responsabilidades asignadas a mi área de trabajo.				
22	Participo activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo.				
23	Comparto las orientaciones de trabajo que con ocasión de la reestructuración imparte mi jefe o supervisor inmediato.				
24	Comparto las nuevas orientaciones y políticas de la entidad.				
25	Estoy seguro de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización.				
26	He emprendido por iniciativa propia procesos de capacitación para asumir las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
27	He contribuido a disminuir las tensiones generadas por el cambio en mi área de trabajo.				
28	Conozco y comparto las prioridades de mi área de trabajo.				

4. COMPROMISO CON EL CAMBIO

Esta variable evalúa el compromiso del servidor público con la organización y si se siente responsable de aportar para hacer realidad los cambios organizacionales generados por el proceso de reestructuración.

No.	ITEM	TD	D	A	TA
29	Estoy dispuesto a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de las responsabilidades de mi área de trabajo.				
30	Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo.				
31	No requiero motivación por parte de otros para el cumplimiento de mis responsabilidades.				
32	Animo a mis compañeros para que asuman positivamente el cambio organizacional.				
33	Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado.				
34	Mi quehacer diario contribuye al posicionamiento de mi área de trabajo frente a la entidad.				
35	Estoy dispuesto a contribuir para la superación de los obstáculos que se presenten en cumplimiento de las responsabilidades asignadas.				
36	Cuando es necesario aplico esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados.				
37	Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
38	Me intereso por conocer las responsabilidades de otras áreas.				

CUESTIONARIO PARA EVALUAR ADAPTACION AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de preguntas diseñadas para conocer pensamientos, sentimientos y actitudes que usted ha tenido después de la reestructuración de su entidad. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

AREA DE TRABAJO:

NIVEL DEL ENCARGO

DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL

TIEMPO DE SERVICIO:

GÉNERO:

F

M

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA : Totalmente de Acuerdo

A : De Acuerdo

D : En Desacuerdo

TD : Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

No.	ITEM	TD	D	A	TA
1	La entidad difundió los motivos y propósitos que orientaron el proceso de reestructuración.				
2	La entidad suministró oportunamente información sobre la marcha del proceso de reestructuración.				
3	La entidad realizó actividades que permitieran ambientar el proceso de cambio.				
4	Tuve oportunidad de opinar sobre aspectos relacionados con el proceso de reestructuración.				
5	Aporté sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.				
6	La entidad emprendió oportunamente las acciones contempladas en el plan de protección social.				
7	La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos.				
8	Soy conciente de que la situación de cambio es permanente y afecta mi vida laboral y personal.				
9	Entiendo las responsabilidades que me han asignado como producto del proceso de cambio organizacional.				
10	Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas.				
11	Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas.				
12	Tengo la suficiente motivación para abordar las responsabilidades asignadas.				
13	A partir del proceso de cambio organizacional desarrollo mis actividades de manera más eficiente.				
14	Mi estado de ánimo producto de la reestructuración no me impide asimilar los cambios implementados en la entidad.				
15	Me siento satisfecho con los cambios generados en la entidad a partir del proceso de reestructuración.				
16	Percibo en la nueva situación organizacional oportunidades para mi crecimiento laboral y personal.				
17	Los programas de inducción y reinducción brindaron la información suficiente para entender la nueva situación institucional.				
18	Me he adaptado bien a las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
19	Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas.				
20	Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.				
21	Me identifico con las responsabilidades asignadas a mi área de trabajo.				

No.	ITEM	TD	D	A	TA
22	Participo activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo.				
23	Comparto las orientaciones de trabajo que con ocasión de la reestructuración imparte mi jefe o supervisor inmediato.				
24	Comparto las nuevas orientaciones y políticas de la entidad.				
25	Estoy seguro de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización.				
26	He emprendido por iniciativa propia procesos de capacitación para asumir las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
27	He contribuido a disminuir las tensiones generadas por el cambio en mi área de trabajo.				
28	Conozco y comparto las prioridades de mi área de trabajo.				
29	Estoy dispuesto a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de las responsabilidades de mi área de trabajo.				
30	Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo.				
31	No requiero motivación por parte de otros para el cumplimiento de mis responsabilidades.				
32	Animo a mis compañeros para que asuman positivamente el cambio organizacional.				
33	Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado.				
34	Mi quehacer diario contribuye al posicionamiento de mi área de trabajo frente a la entidad.				
35	Estoy dispuesto a contribuir para la superación de los obstáculos que se presenten en cumplimiento de las responsabilidades asignadas.				
36	Cuando es necesario aplico esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados.				
37	Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
38	Me intereso por conocer las responsabilidades de otras áreas.				

ANEXO

**EXPLORACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES
PRESENTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA FÁBRICA
TABACALERA DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA, CUBA.**

Roberto Rodríguez González*
Yaquelin López Santos**
María I. Hernández Díaz***

Banfield, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Resumen:

En este trabajo se exploran los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de Villa Clara, Cuba, a través de la implementación de un diseño de investigación según el enfoque cualitativo. Los métodos utilizados son: sistemas de observación, sistemas de entrevistas, análisis de documentos, aplicación del instrumento “Método para determinar valores personales y organizacionales” y trabajo en grupo.

La muestra seleccionada para desarrollar este trabajo la formaron 78 trabajadores miembros de la referida organización que incluía directivos, trabajadores vinculados a la producción principal y personal de apoyo. La presente investigación permitió conocer los valores organizacionales así como determinar la existencia de valores compartidos y distanciados en la organización estudiada, así como la ausencia del valor participación como un elemento desarrollador de esta y su cultura.

Palabras claves: organización, cultura organizacional, valores organizacionales, valores compartidos y distanciados.

Desarrollo

En las organizaciones laborales conviven personas cuyos comportamientos y

relaciones responden a una cultura en que prevalecen ritos, pautas y códigos que se manifiestan en actitudes que reflejan valores sustentados en creencias arraigadas tanto en el espíritu individual como colectivo, que muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas y con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad. (Davis, K. Y Newstrom, J.W. 1985).

Desde cualquier ángulo el tema de los valores resulta complejo. El interesado encuentra propuestas, críticas e intentos realizados por los estudiosos del tema para esclarecer y definir el término. Estos esfuerzos y el auge de estudios acerca de los valores en la organización se deben en primer lugar a que estos resultan cruciales como criterios para tomar tanto decisiones estratégicas como tácticas. Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la misma cómo deben actuar.

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. (M. Rokeach, citado por García y Dolan, 1998)

En el estudio de los valores organizacionales la metodología cualitativa posibilita su descubrimiento y comprensión desde la perspectiva propia de sus miembros, posibilita la construcción del conocimiento diferenciado, a través de los sentidos subjetivos, sobre los que se configura la subjetividad en cada una de sus formas concretas: social o individual.

Si bien es cierto que la vida organizacional está plagada de diversas acciones que pueden ser más o menos rutinarias, estas experiencias sólo se suceden matizadas por el carácter singular y particular de la organización en cuestión, que envuelve y afecta todo lo que en ella ocurre, es decir, por su cultura. (Shein, E. 1970).

En la actualidad, la cultura es un tema muy frecuente y casi de obligatoria consulta, el auge de la Revolución Científico Técnica y las transformaciones consecuentes que ha propiciado lo hacen de vital importancia.

La problemática de la cultura es abordada desde diversos ángulos en las distintas ciencias sociales. Así, es analizada por la filosofía, la sociología, la antropología, entre otras.

Específicamente en el ámbito latinoamericano, las reflexiones sobre las esferas de aplicación del concepto de cultura están presentes desde tiempos remotos;

pero es en el siglo XX, sobre todo, a partir de la irrupción en las ciencias del paradigma cualitativo, cuando las preocupaciones sobre las particularidades, niveles, rasgos y esencia de la cultura toman mayor auge. (Dávila, A. y Martínez, N.H. 1999).

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. En fin, en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos.(Robbins, S.P. 1991).

Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionar los mismos con rapidez. Existen además múltiples razones que avalan la importancia de los valores para las organizaciones, entre las que podemos señalar: porque una serie de valores organizacionales determinan lo que es importante para los principales implicados cuyo apoyo es necesario para que el negocio exista y tenga éxito a largo plazo. Porque identifican los resultados que más esperan los implicados de la organización. Porque indican como debemos actuar. Porque identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere. Esto minimiza el gasto de tiempo, energía, recursos que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

En gran medida el funcionamiento en y de la organización está determinado por los valores que posee, los mismos funcionarán como un sistema operativo y de orientación indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización se puede encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados. Se entiende por valor compartido aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado (Parera y Glez., 1999).

Procedimientos

La organización en que se desarrolló el trabajo se seleccionó atendiendo a que pertenece al sector tabacalero de amplia tradición en Cuba; tener más de 40 años de fundada, lo que permite presumir la existencia de sólida cultura organizacional en la misma y encontrarse en la actualidad en proceso de reestructuración de su misión y visión, lo que puede estar propiciando cambios en la cultura de la organización.

Muestra

Del total de miembros de la organización (433) se seleccionaron 78 para la realización de la toma de información. El criterio que se tuvo en cuenta para la selección de los 78 integrantes de la muestra fue la capacidad de los mismos de aportar información sobre los aspectos requeridos (“informantes clave”).

Técnicas

Las principales técnicas de recogida de datos utilizadas fueron: Observación participante, Entrevistas cualitativas (individuales y grupales), Análisis de documentos oficiales (reglamento de la organización, anuncios oficiales, etc.), Instrumento: “Método para determinar valores personales y organizacionales”, Trabajo en grupo.

El desarrollo de la investigación se organizó en tres etapas: Etapa de penetración y familiarización con la organización. Etapa de obtención de información y conocimiento profundo de los valores organizacionales, a través del estudio de la vida cotidiana, las representaciones de los sujetos que la viven y la forma de encarar las situaciones manejadas; este estudio a profundidad de la fábrica pretendía la aprehensión de la multiplicidad y la especificidad de ésta. Etapa de integración y comunicación formal de los resultados.

Resultados

El proceso de construcción del conocimiento desarrollado durante la investigación permitió precisar la existencia en la organización de valores organizacionales compartidos y distanciados. Como valores compartidos, se encuentran el amor al trabajo, la solidaridad, el sentido del humor y considerar el trabajo como un arte. Como valores distanciados, se hallan los siguientes: confianza en el potencial del hombre, tendencia a la autonomía, calidad en el trabajo, considerar al hombre básicamente humano, disciplina y honestidad.

Por los resultados obtenidos durante la realización de la investigación no se identifica la existencia de la participación como valor organizacional, en lo cual puede estar influyendo las dificultades presentes en la comunicación directivos - subordinados observadas, e igualmente favoreciendo la existencia de valores distanciados, que pudieran impedir el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y en consecuencia el de la propia organización.

Conclusiones

Se conocen los valores presentes en la cultura de la organización: amor al trabajo, solidaridad, confianza en el potencial del hombre, sentido del humor, considerar el trabajo como un arte, tendencia a la autonomía, calidad en el trabajo y considerar al hombre básicamente humano.

Se manifiestan como valores compartidos: solidaridad, sentido del humor, amor al trabajo y considerar el trabajo como un arte, y como valores distanciados: confianza en el potencial del hombre, tendencia a la autonomía, calidad en el trabajo, considerar al hombre básicamente humano.

Referencias

- Dávila, A. y Martínez, N.H. (1999). Cultura en organizaciones latinas. Siglo veintiuno editores, México.
- Davis, K. Y Newstrom, J.W. (1985). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc Graw-Hill, México
- García, S. y Dolan, S. (1998). Dirección por valores. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Parera, I. y Glez, A.L. (1999). Valores organizacionales: una experiencia. Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 19 No. 3.
- Robbins, S.P. (1991). Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Shein, E. (1970). Psicología de la organización. Prentice-Hall Internacional, New Jersey.

**PROCEDIMIENTO ADELANTADO PARA LA EXPLORACIÓN
DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES PRESENTES
EN UNA SUCURSAL DE UNA AGENCIA DE SERVICIOS AL TURISMO**

María M. Fernández Triana
Camila Roque Doval
Roberto Rodríguez González

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas - Cuba

1ra. Etapa: Tiene como objetivo lograr familiarizarse con la organización, y obtener el conocimiento inicial de los valores de ella. Se realizarán:

1- Análisis de Documentos Internos y Externos: Con el fin de lograr un conocimiento inicial de los valores organizacionales presentes en la sucursal.

2- Entrevistas Cualitativas: Se adoptará la modalidad de entrevistas basadas en directrices que aborden temas relevantes, con el objetivo de detectar los valores organizacionales en los trabajadores de la organización.

3- Observaciones Participantes: Se realizarán en la interacción sistemática con los sujetos. Su objetivo es conocer las características de la cultura de la organización, reconociendo los valores presentes en la misma.

2da. Etapa: Su objetivo es profundizar en los valores detectados en la etapa anterior mediante:

1- Entrevistas Cualitativas: Con el objetivo de conocer las opiniones de las personas que están en estrecha relación con la entidad, acerca de los valores organizacionales que perciben en los trabajadores.

2- Entrevistas Grupales: Es otra forma de realizar entrevistas cualitativas. Tienen como objetivo detectar valores presentes en los grupos informales

de la organización, haciendo énfasis en los valores compartidos y distanciados.

3- Grupos de Mejora: Su objetivo general es abordar la temática de los valores propiciando un intercambio profundo entre los trabajadores a través de situaciones creadas y juegos de roles. Consta de 4 sesiones, cada una con un objetivo específico.

3ra. Etapa: Tiene como objetivo integrar y comunicar los resultados obtenidos. Para esto se realizarán:

1- Entrevistas: Con el objetivo de brindar los resultados obtenidos a los directivos de la sucursal.

2- Intercambio Grupal: Con el fin de comunicar a los trabajadores que participaron en los grupos de mejora, los resultados de la investigación, propiciando con esto una retroalimentación.

