

# *Guía de Intervención*

# *C*ultura lima y ambio



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



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Fernando Grillo Rubiano  
Director

Carla Liliana Henao Carmona  
Subdirectora

Carlos Humberto Moreno Bermúdez  
Director de Empleo Público

Élbert 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

EQUIPO DE TRABAJO  
Piedad Cecilia Chacón Castaño  
Eduardo Gómez Adaime  
Angélica Vigoya Valencia

Bogotá, D.C., febrero de 2005



## CONTENIDO

	Pág.
Presentación .....	7
Generalidades .....	9
<b>Capítulo I</b>	
<b>Cultura Organizacional</b> .....	13
VARIABLES A INTERVENIR .....	17
1. Mitos e Historias .....	17
2. Ritos y ceremonias .....	18
3. Creencias .....	19
4. Valores .....	20
5. Comunicación .....	21
6. Héroes o personajes destacados .....	22
7. Normas .....	23
<b>Capítulo II</b>	
<b>Clima Laboral</b> .....	25
INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL .....	27
VARIABLES A INTERVENIR .....	28
1. Orientación Organizacional .....	28
2. Administración del Talento Humano .....	29
3. Estilo de Dirección .....	31
4. Comunicación e Integración .....	33
5. Trabajo en Grupo .....	34
6. Capacidad Profesional .....	36
7. Medio Ambiente Físico .....	37
<b>Capítulo III</b>	
<b>Cambio Organizacional</b> .....	39
VARIABLES A INTERVENIR .....	43
1. Preparación para el Cambio .....	43
2. Asimilación del Cambio Organizacional .....	46
3. Aceptación del Cambio .....	47
4. Compromiso con el Cambio .....	47
Anexos .....	49
Bibliografía .....	53



## Presentación

El Departamento Administrativo de la Función Pública asumiendo la responsabilidad en la generación de políticas en materia de gestión y desarrollo del talento humano al servicio del Estado y siendo coherente con las tendencias universales y los lineamientos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, ha elaborado, en el marco del subsistema de "Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales", la presente propuesta para la intervención de la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional.

Dada la complejidad que implica gestionar las relaciones humanas y sociales al interior de las organizaciones, con la presente guía se pretende orientar de manera general, tanto a los equipos directivos como a los responsables de las unidades de personal o quienes hagan sus veces, para que adopten los lineamientos aquí planteados y estructuren programas de intervención acordes con el diagnóstico y las prioridades institucionales.

En este sentido, la guía se convierte en un documento de referencia para la definición de programas de intervención; de la creatividad, objetividad y profesionalismo con que se manejen los diferentes temas que involucran la cultura, el clima y el cambio en las organizaciones depende el éxito en los resultados y la consolidación de cada uno de los temas para fortalecer una cultura de lo público con calidad de vida laboral y eficiencia institucional.

Con el ánimo que estos lineamientos sean una realidad y hagan parte de los planes estratégicos diseñados para la gestión del talento humano, el Departamento Administrativo de la Función Pública brindará asesoría a los servidores encargados de la gestión y desarrollo del Talento humano de las entidades públicas, para que se desarrollen planes de intervención en concordancia con la realidad, necesidades y alcance propios de las instituciones.





## Generalidades

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha venido desarrollando lineamientos para la gestión del talento humano al servicio del Estado, así como herramientas técnicas para la implementación de dichas políticas. En ese sentido se han desarrollado propuestas sobre clima organizacional, liderazgo, calidad de vida laboral, bienestar social laboral, cultura organizacional, entre otros, que facilitan una mejor gestión de las relaciones humanas al interior de las entidades y la creación de una nueva cultura de lo público.

En este último propósito, se considera conveniente generar lineamientos de intervención en materia de cultura organizacional, de manera que se pueda lograr un cambio de valores, actitudes y hábitos de trabajo que promuevan un mejor desempeño para el cumplimiento de los fines del Estado.

Los tres temas fundamentales para el desarrollo humano en las organizaciones y para la gestión de las relaciones tienen que ver con la cultura, el clima y el cambio. Cada uno de ellos tiene componentes que los fundamenta y que deben ser objeto de intervención sistemática y programada para que se logren, al interior de las entidades públicas, niveles de convivencia organizacional aptos para producir bienes y servicios, en condiciones de calidad productiva y calidad de vida laboral.

Al hablar de intervención en la cultura, el clima y el cambio es importante tener en cuenta los componentes de cada uno y la interdependencia entre ellos, para así mismo determinar la planeación y el grado de complejidad de la intervención, con el fin de mejorar los niveles de convivencia y productividad institucional; tarea que no es fácil ya que son temas que tocan la naturaleza humana y su actividad.

Como existen diferentes clasificaciones, a continuación se describen los componentes mínimos propuestos por el DAFP como producto de los estudios realizados en cada uno de los temas:

**Cultura Organizacional:** Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados, normas y comunicación.

**Clima Laboral:** Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección o liderazgo, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

**Cambio Organizacional:** Preparación para el cambio, asimilación del cambio, aceptación del cambio y compromiso con el cambio.

10

Para llevar a la práctica cada uno de estos temas, se requiere de planes institucionales de gestión de recursos humanos, así como de intervenciones planeadas y conducidas por profesionales expertos, pues la complejidad y el efecto que tienen las relaciones sociales y las conductas así lo ameritan, como quiera que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los grupos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir, no sólo a dirimir conflictos, sino a generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad.

De ahí la importancia que debe tener la manera como se desarrolle la gestión de las relaciones humanas al interior de las entidades, al igual que el cómo abordarlas para fortalecerlas.

### **OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN**

Cuando la entidad decida realizar una intervención sobre la cultura organizacional, el clima laboral o el cambio organizacional es necesario que tenga claro cuáles son los objetivos que persigue, ya que éstos son un insumo que da dirección al proceso mismo.

Para que las entidades del Estado realicen la intervención en los temas mencionados, se proponen los siguientes objetivos generales (los específicos deben ser definidos por cada entidad, de acuerdo con sus particularidades):

- Mejorar la percepción colectiva de los empleados respecto de su entorno organizacional, como condición para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la entidad.
- Cualificar las políticas y prácticas de gestión del talento humano en las áreas que después de la aplicación de los instrumentos diagnósticos se muestren deficitarias.

El éxito de la intervención, entendido como el cambio de percepción del ambiente organizacional desde la situación inicial (negativa) a la situación ideal (percepción más favorable), es más probable que se de si los responsables de la misma logran iniciar en los empleados tres clases de procesos:

- De reflexión sobre la razón de ser de cada uno de ellos en la entidad, desde los puntos de vista de su realidad personal y de la realidad organizacional.
- De eliminación de la resistencia al cambio mediante ayudas a la seguridad emocional de los empleados dentro de la entidad y el establecimiento de buenas relaciones entre ellos.
- De esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos (principales responsables de la administración del talento humano) y de las oficinas de personal o quienes hagan sus veces.

No puede desconocerse que cualquier tipo de alteración en la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional exige, por parte de los empleados, procesos activos de aprendizaje de tipo cognitivo, emocional y conductual, que les permitan acceder a nuevas

experiencias en las variables intervenidas, para que las valoren, las refuercen y las integren. Para lograr esto, se deberán trabajar desde las oficinas de talento humano y ligadas a los eventos de formación y capacitación, acciones de reflexión, de explicación, de interpretación del acontecer diario organizacional, de transmisión de información y de ejercicios prácticos dentro de cada una de las variables intervenidas.

Las intervenciones pueden ser internas o externas, directas o indirectas, contemplan lo que se hace, mas no lo que se obtiene como resultado, lo que equivale a decir que se puede tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención, pero no tener certezas sobre cuál va a ser su efecto. Lo anterior hace recordar la importancia de utilizar diferentes instrumentos para monitorear o diagnosticar la situación objeto de intervención y así poder incidir positivamente en el resultado.

Al iniciar un proceso diagnóstico de la Cultura, el Clima o el Cambio y mejoramiento del mismo, es de vital importancia que se tengan en cuenta algunos de los aspectos que se mencionan a continuación:

- 1. Adquisición de compromiso por parte de la alta dirección:** en el sentido que sin importar los resultados, estos se utilizarán para tratar de mejorar, en la medida de lo posible, los aspectos en los cuales se detectaron percepciones negativas; en el mismo sentido y con el fin de dar una explicación detallada de lo que se pretende hacer, el por qué y el para qué se debe involucrar a los mandos medios.
- 2. Motivación.** Con el fin de asegurar el éxito en la aplicación y obtención de información es de suma importancia explicar claramente a los funcionarios, cuál es el objetivo que persigue la entidad, haciendo énfasis en que a partir de la información que de allí se obtenga se emprenderán las acciones de mejoramiento correspondientes; así como también animarlos a que colaboren con el diligenciamiento de los instrumentos con la mayor objetividad posible y en forma completa.
- 3. Análisis de la Información.** Se recomienda llevar a cabo dicho análisis primero a nivel de la alta dirección y luego en conjunto con los mandos medios. Es lógico encontrar que de la aplicación de los instrumentos se deriven efectos positivos y/o negativos hacia la entidad en general, y hacia los jefes o mandos en particular; así como hacia los puestos de trabajo y las condiciones de éstos; por tanto es imprescindible lograr que unos y otros adopten una posición de objetividad y una actitud positiva, crítica y abierta frente al análisis, esto con el fin de garantizar los efectos positivos que se pretenden lograr con la aplicación de los instrumentos.
- 4. Puntos débiles y fuertes.** Como resultado del análisis de la información, es necesario identificar puntos débiles y fuertes que faciliten realizar un análisis detallado de la situación. Los puntos débiles exigirán solución y los fuertes fortalecimiento.



## **Capítulo I**

# **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 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.

Para lograr una cultura organizacional sólida se requiere incidir en todo el personal de la entidad, de manera que se generen sentimientos, valores y relaciones en las que predomine la lealtad, la confianza, la participación, la solidaridad, la comunicación, el ejemplo y la congruencia en las conductas.

Lo anterior se logra si se acogen las recomendaciones que la ciencia administrativa considera importantes, y corresponden a las siguientes:

- Definir la misión de la entidad y generalizarla en el personal.
- Crear una visión y compartirla con todo el personal.
- Desarrollar y socializar un código de valores y principios, el cual regirá la forma de hacer las cosas para una cultura sana y productiva.
- Crear y mantener un programa estratégico de recursos humanos tendiente al mejoramiento continuo y que asegure que la cultura sea practicada por todos.
- Establecer claramente los objetivos, funciones, métodos, procesos y procedimientos de las áreas y de cada uno de los empleos.
- Mantener una cultura de diálogo permanente con los servidores de la organización.
- Orientar a la entidad, dependencias y personas hacia el logro de resultados.
- Transformar el modelo tradicional de jefe hacia un liderazgo desarrollador.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación y participación entre los servidores.

**Las entidades, en cabeza de las unidades de personal o quienes hagan sus veces, deben tener en cuenta los elementos anteriores ya que son la base para obtener una cultura sólida y sana, es decir, una buena calidad de vida laboral que permitirá obtener mejores resultados y mayor compromiso en los servidores públicos.**

Las organizaciones pueden contar con avanzados recursos tecnológicos o buen soporte económico, pero no es suficiente para impedir que los conflictos, estados de ánimo depresivos, sentimientos negativos, sentido de frustración, malos hábitos o choques culturales se presenten, afectando negativamente el desarrollo institucional y el logro de sus propósitos, ya que cada aspecto mencionado pertenece a procesos humanos que afectan directamente el éxito organizacional; razón por la cual es necesario diseñar programas institucionales para diagnosticarlos e intervenirlos.<sup>1</sup>

Realizar acciones para Intervenir la Cultura Organizacional puede ser considerado como algo costoso e inoficioso, si se tiene en cuenta que desde el momento de la creación de cualquier organización hay implícita una cultura y unas normas claras de actuación, por lo cual se puede ver agotado el tema como programa institucional. Los parámetros que en la presente guía se sugieren, parten del supuesto que se pueden hacer intervenciones para mejorar y fortalecer la cultura organizacional en beneficio tanto de la productividad como del mejoramiento de las relaciones entre los servidores.

Las necesidades de intervención sólo pueden ser detectadas en la medida en que se realicen evaluaciones periódicas y se tenga un diagnóstico claro sobre la situación que afecta la cultura o las relaciones sociales de la organización, para que de esta manera cualquier acción pueda generar resultados positivos para una sólida cultura.

Pensar en intervenciones de corto plazo para generar cambios en la cultura organizacional es una intención un poco desproporcionada, pues generar nuevas creencias, tradiciones, comportamientos, valores, etc, sólo puede hacerse mediante un programa sistemático y previamente diseñado debido a que éstos cambios son progresivos y relativamente lentos, el éxito depende de la manera en que se programen y aborden las mismas.

Para intervenir cada uno de los componentes sugeridos, es necesario, además de mucha creatividad, implementar procedimientos, estrategias, alternativas y técnicas docentes que posibiliten una dinámica positiva y constructiva al interior de las organizaciones del Estado.

En la elaboración de los planes de intervención, es importante tener en cuenta y contar con los siguientes principios generales:

**Diagnóstico Previo:** Es condición necesaria para determinar el nivel y el tipo de la intervención. Se deben utilizar diferentes instrumentos o estrategias para la consecución de la información, tales como la entrevista grupal o individual, encuestas, cuestionarios (de temas varios como sentido de vida, liderazgo, realización profesional, entre otros), sociograma o cuestionarios sociométricos, observación directa, dinámicas de grupo, encuentros vivenciales, recuperación de la historia, narrativas, entre otros. Estos instrumentos sirven para obtener información y tener un panorama claro sobre los aspectos que requieren intervención.

**Participación:** Los responsables del diseño y ejecución de los planes deben propender porque los servidores participen activamente en su preparación, de manera que los puedan considerar como suyos y no como algo de obligatorio cumplimiento. En este sentido, los responsables serán, no sólo los organizadores de los diferentes planes o el representante de la entidad, sino todos los servidores al servicio de ella.

**Flexibilidad:** Es característica de cualquier plan. El planeamiento de intervención en factores que inciden en la conducta y en la cultura no puede prever todo lo que ha de ocurrir en su ejecución; en consecuencia, debe tenerse en cuenta que surgen contingencias e imprevistos que pueden alterar lo diseñado. Al trabajar temas relacionados con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las relaciones en las organizaciones, los planes pueden tener variaciones, dependiendo del grado de aceptación e interiorización que vayan teniendo los temas en los servidores.

<sup>1</sup> DURAND Yármila. Cambiar la Cultura Organizacional.. ¿Para qué? Parafraseando a Edgar Schein. Agosto de 2001 <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp>



**Integralidad:** El plan debe ser completo y debe abarcar los diferentes componentes de la cultura organizacional, igualmente debe estar integrado con todas las dependencias de la institución, de modo que se consigan metas comunes y no contradictorias.

Algunas de las herramientas, instrumentos o acciones con los cuales se puede adelantar el proceso de intervención se enuncian a continuación:

**Seminarios - Taller:** Articula de manera ágil la parte teórica con ejercicios prácticos, facilita los procesos de aprendizaje mediante la reflexión individual y grupal basados de igual forma en la experiencia vivida de cada participante.<sup>2</sup>

**Estrategias Pedagógicas:** Son alternativas que los facilitadores del proceso de formación podrán tener en cuenta para el desarrollo de los seminarios taller, posibilita información para ampliar otras estrategias y mediaciones lúdicas.<sup>3</sup>

**Jornadas de Reflexión:** Espacios de encuentro organizacional para dar respuesta, en consenso, a problemas detectados en la productividad, en las relaciones de la organización o en situaciones por superar.

**Ejercicios de Integración:** Dinámicas que permiten distensionar el ambiente y las relaciones entre los participantes, mostrando siempre una actitud positiva que motiva a la participación y a la reflexión.

**Grupos de encuentro:** Son técnicas de intervención psicosocial que contribuyen a que los grupos detecten sus relaciones de poder y su capacidad de influencia hacia los demás miembros del grupo.

Además de considerar los principios mencionados para la elaboración del plan de intervención que permiten obtener un mejor panorama sobre la cultura organizacional; se recomienda que para la realización de la intervención de cada una de las variables que componen la cultura y que se describen a continuación; sean tenidas en cuenta las herramientas o posibles técnicas de intervención descritas, de acuerdo con las necesidades de la entidad.

## VARIABLES A INTERVENIR

### 1. Mitos e Historias

La realidad entre seres humanos está tejida con narraciones de eventos ocurridos y que han dejado huellas en el sistema de creencias. En la vida organizacional se construyen mitos e historias que permiten detectar valores y acciones que, recreándolas o recuperándolas, sirven como elemento de juicio en los servidores para adherirlas o rechazarlas de acuerdo con el conjunto de principios y valores corporativos. Recuperar la historia o la vida institucional de la organización a través de sus mitos, se convierte en una acción clave para facilitar la apropiación de la cultura organizacional, puesto que facilita la comunicación y permite documentar la organización desde perspectivas diferentes a las meramente técnicas o formales.

El mito se puede asimilar a una inmensa fuente de vida e información, en la que el hombre moderno se sumerge en busca de aquella verdad, aún hoy tan esquiva a su capacidad de entendimiento, sobre la concepción de lo que es la naturaleza humana y cómo surgió. El mito en las organizaciones es una realidad por lo que hay que encontrarlo, recrearlo y convertirlo en elemento moldeador de cultura.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Herramientas para la transformación de la administración pública. Guía para la formación en valores en los servidores públicos. 1999.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> RAMÍREZ S. Luis A. Mitos y Leyendas. <http://www.boletindenyork.com/mitosyleyendas.htm>

**Estrategia 1:** Recuperación y/o recreación de mitos e historias destacadas dentro de la vida institucional.

**Objetivo:** Rescatar referentes históricos de la vida institucional, de manera que contribuyan a fortalecer el conocimiento de la institución y analizar los referentes simbólicos a partir de costumbres, leyendas y mitos vigentes.

**Acciones:**

- Desarrollar jornadas de recuperación de la narrativa institucional involucrando tanto a servidores antiguos como nuevos.
- Realizar concursos para descubrir los mitos e historias que se han tejido institucionalmente.
- Utilizar mitos e historias de otros referentes culturales que sirvan de base para la reflexión e identificación de los propios mitos institucionales.
- Desarrollar jornadas de reflexión institucional o sectorial para recuperar los mitos e historias existentes en el Estado colombiano.
- Utilizar lecturas, tiras cómicas y otros elementos narrativos o gráficos con contenidos mitológicos que puedan contribuir a detectar o recrear los mitos e historias de la institución.

**Estrategia 2:** Recreación y detección de nuevos mitos en la organización o en el ámbito laboral.

**Objetivo:** Reconocer y orientar las posibles creencias o mitos que se estén desarrollando al interior de la entidad, del Estado o de las políticas públicas.

**Acciones:**

- Hacer sondeos de opinión sobre las leyendas o mitos que se han generado a partir de nuevas disposiciones tanto de la administración como del gobierno.
- Realizar jornadas de discusión sobre las interpretaciones de las políticas o decisiones administrativas para poder corregirlas institucionalmente.
- Realizar concursos internos sobre posibles consecuencias (positivas o negativas) e interpretaciones acerca de decisiones administrativas o de políticas públicas que afecten la organización.

## 2. Ritos y ceremonias

Los ritos y ceremonias son actos simbólicos, que muchas veces no están escritos pero funcionan como rutinas; “los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, reconocimiento, valorización del buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, entre otros. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valora y no se valora en la organización”.<sup>5</sup>

En ese sentido, es importante conocer los diferentes rituales y ceremonias que las normas contemplan o que son formales tales como reconocimiento al desempeño excelente y otorgamiento de estímulos, reconocimiento a los servidores por su antigüedad, posesión, juramento, bienvenida o inducción de los nuevos servidores, entre otros. Igualmente aquellos que no son formales, pero que cobran importancia dentro de la entidad como cumpleaños, aniversarios de la institución, celebraciones navideñas, celebración del día de la amistad, entre otros.

**Estrategia:** Identificación y mejoramiento del sistema de ritos y ceremonias en la entidad.

**Objetivo:** Dinamizar y fortalecer la celebración de ritos y ceremonias en la entidad, de manera que contribuyan a consolidar la cultura de la organización, mediante la integración de los servidores, el reconocimiento de los ritos y ceremonias y una mayor pertenencia hacia la entidad.

**Acciones:**

- Incluir en el proceso de inducción las diferentes ceremonias que a nivel formal e informal se realizan en la organización.

<sup>5</sup> Identidad y Cultura Organizacional, rasgos de la cultura. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Monitorear, mediante encuesta, el grado de aceptación o rechazo que dichos ritos y ceremonias tienen en la organización o en cada dependencia.
- Realizar concursos interdependencias para destacar la que mejor realice el rito o ceremonia en determinadas fechas de celebración universal (navidad, mes de niños, amor y amistad, etc...)
- Realizar concursos de sociodramas o representaciones dramatizadas sobre los rituales o ceremonias identificados por los servidores en la realización del trabajo.
- Fortalecer la planeación de las ceremonias de manera que se constituyan en espacios de integración y componente de la cultura.
- Involucrar a los directivos en el desarrollo de los ritos y ceremonias institucionales.
- Establecer un programa de refuerzos donde se valore y felicite cuando se obtienen resultados positivos, con el fin de motivar actitudes y aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

### 3. Creencias

Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para expresar la realidad y que preceden a la configuración de los valores. La relación existente entre creencias y valores es sumamente estrecha. Por eso, hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente. El desaprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la entidad.<sup>6</sup>

A nivel de la administración pública son muchas las creencias que se tejen dada la multiplicidad de factores que dinamizan tanto a las entidades como a las políticas públicas, es por ello que mantener programas permanentes para monitorearlas y aclararlas es una actividad importante para fortalecer la cultura organizacional e impedir que falsos supuestos se introyecten en la institucionalidad.

**Estrategia 1:** Identificar y monitorear el sistema de creencias existente en la entidad.

**Objetivo:** Conocer el sistema de creencias institucional y su incidencia en la vida organizacional.

**Acciones:**

- Hacer sondeos de opinión sobre las creencias existentes en la organización en torno a las directivas, las políticas, la gente, los procedimientos, los productos institucionales, etc.
- Aplicar encuestas o cuestionarios estructurados para conocer las creencias que se tejen dada una nueva disposición o política.
- Utilizar creencias ajenas a la entidad para que los servidores las relacionen en la suya.

**Estrategia 2:** Aclarar colectivamente las creencias que afectan de manera negativa la realidad de la institución, de las políticas públicas o del Estado.

**Objetivo:** Aclarar, orientar y neutralizar el sistema de creencias que afectan negativamente las entidades, las políticas públicas o el Estado, de manera que se pueda contrarrestar su influencia.

**Acciones:**

- Desarrollar reuniones de trabajo y de reflexión en las que se aclaren las distorsiones detectadas en las respuestas a los cuestionarios.
- Hacer reuniones aclaratorias con los directivos.
- Hacer una inducción por parte de los directivos sobre las nuevas disposiciones y/o políticas públicas para que no se genere especulación colectiva.
- Generar espacios de reflexión colectiva para la discusión e interpretación de las creencias que afectan las conductas de los servidores.

<sup>6</sup> Los valores en el centro de la cultura organizacional. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

#### 4. Valores

Los Valores, de acuerdo con Enrique Díez: "se refieren al modo de ser o de actuar que un individuo o un grupo juzgan como ideales y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuye dicho valor. Son los valores los que confieren a los comportamientos socioculturales una dimensión específica: la significatividad, puesto que los valores son las normas culturales del juicio social. Además los valores orientan la acción y le prestan una carga afectiva".

"En definitiva, podemos decir que son lo que es bueno/malo, correcto/incorrecto, deseable/indeseable en la organización, las concepciones explícitas o implícitas de lo deseable. Los patrones, ideales, modelos según los cuales seleccionamos y juzgamos nuestros comportamientos. Los criterios que establecen lo que es deseable o no, apropiado o no".<sup>7</sup>

Para alcanzar conductas éticas deseables que permitan incrementar el capital moral y hacerle frente a las malas prácticas administrativas, es fundamental iniciar procesos de formación que desarrollen nuevas habilidades del talento humano en busca del sentido y el gusto por los valores para trascender el individualismo, la indiferencia, la apatía y la ausencia del sentido de pertenencia que, en la actualidad, caracterizan el ejercicio de la función pública.

**Para toda la organización debe quedar claro que no es posible decretar las creencias ni los valores. Ambos son el resultado de procesos no conscientes o procesos de construcción colectiva, que se van instalando a lo largo de la historia corporativa.**

**Estrategia 1:** Construcción participativa de los códigos de ética o conductas deseables.

**Objetivo:** Generar espacios de participación donde se pueda sensibilizar, identificar y estructurar un código de valores corporativo.

**Acciones:**

- Desarrollar actividades de ambientación y conceptualización sobre temas relacionados con la ética y la importancia de generar una ética organizacional.
- Explorar, mediante talleres, el conocimiento de los servidores sobre los valores corporativos y los valores que se vivencian en la organización.
- Generar espacios de reflexión para que, mediante la interacción entre los servidores, se puedan lograr consensos en torno a los valores escogidos para la organización. Estos espacios pueden ser: debates dirigidos, reuniones de discusión, talleres o, mediante la utilización de escritos, artículos, cuentos, películas, entre otros.
- Implementar mecanismos para fortalecer el compromiso de todos los servidores con los valores corporativos.
- Desarrollar actividades que refuercen los valores importantes para la convivencia organizacional.

**Estrategia 2:** Implementar programas de difusión de los principios y valores de la organización.

**Objetivo:** Interiorizar los valores en cada uno de los servidores, de manera que exista coherencia entre lo establecido en el código de ética y las conductas de cada servidor.

<sup>7</sup> DÍEZ GUTIÉRREZ, Enrique Javier. Orígenes del concepto de Cultura Organizativa. <http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura.htm>

**Acciones:**

- Incluir los valores organizacionales como tema en los procesos de inducción y reinducción.
- Desarrollar actividades que motiven la adopción de valores institucionales (juegos que contribuyan a conocer mejor la organización, concursos, dinámicas de grupo, entre otros).
- Implementar actividades que permitan identificar las contradicciones que se presenten entre los comportamientos, normas y valores establecidos.
- Desarrollar contenidos de capacitación sobre temas relacionados con la ética organizacional y la ética pública.
- Establecer compromisos colectivos y personales para la convivencia y el quehacer productivo.
- Impulsar jornadas institucionales que fortalezcan cada uno de los valores organizacionales.

**Estrategia 3:** Fortalecer los principios y valores institucionales.

**Objetivo:** Generar una dinámica de reciprocidad.

**Acciones:**

- Adelantar acciones de capacitación respecto a la importancia de aplicar los valores en la prestación del servicio.
- Monitorear la implementación de los valores por parte de los servidores en la prestación del servicio.
- Implementar acciones que contribuyan a fortalecer los valores que presenten mayor debilidad.
- Detectar nuevos valores que requiera la organización.
- Monitorear los cambios que se presentan en la conducta y en la forma de actuar de los servidores.
- Otorgar estímulos (a nivel de reconocimiento) cuando se detecte, de manera visible, la aplicación de valores en el desempeño laboral y en las relaciones con compañeros y usuarios.

## 5. Comunicación

Se entiende por comunicación 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 verbal.

Una organización logra un alto grado de integración, a través de sus vías de comunicación. Un buen conducto permite a las personas comunicar sus esperanzas, sus convicciones y sus conocimientos, y produce como resultado un alto nivel de comprensión.

Las entidades públicas deben fortalecer los mecanismos institucionales para expresar sentimientos, compartir saberes, información, al igual que aprender a escuchar y entender al otro, propendiendo por un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la organización.

**Estrategia:** Creación de espacios de encuentro y reflexión institucional teniendo en cuenta los canales adecuados y las condiciones para desarrollar un diálogo efectivo.

**Objetivo:** Establecer mecanismos y canales de comunicación institucional que posibiliten la participación de los servidores en los temas de la vida institucional, de manera que expresen con confianza sus planteamientos.

**Acciones:**

- Generar espacios que permitan la participación de los servidores por dependencias en la formulación de los objetivos, las estrategias y las acciones tendientes a dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
- Generar espacios institucionales que estimulen la confianza de los servidores para la participación.

- Prever acciones que permitan el compromiso efectivo por parte de las directivas de la entidad.
- Capacitar sobre técnicas de comunicación y establecer programas para su implementación.
- Divulgar la información institucional (decisiones de comités técnicos, directivas, políticas, programas, etc).
- Capacitar sobre la importancia del diálogo en el desarrollo humano y la importancia del consenso.
- Implementar técnicas de grupo dirigidas para fortalecer la capacidad de diálogo.
- Hacer lluvias de ideas con los funcionarios sobre las acciones para desarrollar los planes de contingencia, planes de mejoramiento, entre otros.
- Planear y desarrollar procesos y mecanismos que canalicen las inquietudes y expectativas de los servidores sobre el mejoramiento institucional, sobre los programas específicos de bienestar social, capacitación y estímulos.
- Desarrollar dinámicas de grupo hacia el reconocimiento de las personas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

## 6. Héroes o personajes destacados

Los héroes se convierten en personalidades representativas en el presente y pasado de la entidad; estos personajes en toda organización existen y se convierten en un punto central de referencia ya que encarnan valores, virtudes, aptitudes y actitudes que producen la admiración del conjunto de servidores.

Los líderes de la organización, los héroes, las personas más respetadas, son quienes más pueden contribuir al cambio de los rasgos culturales que se pretenden modificar. Es conveniente que estas personas participen activamente en el proceso de intervención.

La palabra «héroe» se deriva del término «heros», que determina a un personaje singular, tanto física como moralmente superior a los hombres. En general, la palabra «héroe» determina a aquellos que se destacaron por su gran sentido de excelencia.

**Estrategia:** Reconocer a las personas que en el pasado o en el presente institucional, constituyen ejemplos a seguir.

**Objetivo:** Rescatar aquellos personajes al igual que sus valores, actitudes y habilidades que pueden servir como referentes para dinamizar la vida institucional, de manera que contribuyan a que los servidores de la entidad adopten las actitudes y valores que caracterizaron a los héroes institucionales.

### Acciones:

- Indagar sobre los personajes o héroes destacados.
- Recuperar, con servidores antiguos, los personajes que en el pasado fueron considerados héroes, los valores que encarnaban y las condiciones sociales o administrativas del momento.
- Elaborar documentos con narrativas que contengan los aportes que hayan realizado los diferentes héroes institucionales.
- Elaborar test o cuestionarios donde se explore el sentir de los servidores frente a los valores y actitudes de los héroes.
- Identificar y premiar o reconocer a los anónimos “*héroes organizacionales*”.
- Aplicar test sociométricos para detectar a los héroes con mayor aceptación dentro de los servidores.
- Explorar la percepción de los servidores sobre los directivos de la entidad.
- Realizar concursos entre los servidores para que generen escritos o ensayos sobre los héroes destacados en la vida institucional.

## 7. Normas

Todas las sociedades requieren reglas apropiadas así como mecanismos justos y eficientes por medio de los cuales puedan aplicarlas. Las organizaciones deben lograr sus metas dentro de una estructura reguladora que facilita o entorpece su trabajo. Los gobiernos y la gobernabilidad tienen considerable influencia de toda índole en las reglas de la sociedad y la efectividad con que se aplican.

**Una norma, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Las reglas formales establecidas en la organización, tendrán directa incidencia en la consistencia y previsión de la conducta de los miembros de la entidad.**

**Estrategia:** Difundir las normas bajo las cuales funciona la organización tanto a nivel interno como externo.

**Objetivo:** Capacitar a los servidores acerca de las diferentes normas morales y legales que regulan el quehacer institucional, de manera que haya un conocimiento amplio de las mismas y se puedan detectar las actuaciones que no las acatan.

### Acciones:

- Establecer y difundir los estándares de calidad de los productos o servicios.
- Dar a conocer las políticas públicas y de la alta dirección pertinentes al sector y a la organización.
- Dar a conocer el código de valores de la entidad.
- Difundir adecuadamente los procesos y procedimientos de trabajo.
- Capacitar sobre las normas generales de la administración pública y las específicas de la entidad o del sector.
- Compilar, en documentos o en archivos electrónicos, las diferentes normas internas y externas de la organización como documentos de consulta.
- Realizar concursos de ensayos o escritos sobre alcances y limitaciones de las normas que regulan la entidad o las normas nuevas que la afecten.





## **Capítulo II**

# **Clima Laboral**



**E**l 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. Es así como, en busca de un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, el tema del Clima Laboral cobra cada día mayor importancia en el mundo organizacional con el fin de alcanzar un aumento en la productividad teniendo muy en cuenta el recurso humano.

Por lo anterior, es necesario que al interior de las entidades, como estrategia clave, se propenda por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones. Para el desarrollo de esta estrategia se deben adelantar prácticas dirigidas a la medición periódica (*por lo menos una vez al año*) del clima laboral de la entidad con el fin de conocer la valoración de los funcionarios con respecto a éste e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y por ende los beneficios para la entidad.

**Para que la medición del Clima sea eficaz es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y finalmente el diseño, puesta en marcha y cumplimiento de un plan de acción.**

### **INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL**

La medición del clima laboral en las entidades del Estado tiene como objetivo único realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran. 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 DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y REFORMA DEL ESTADO", aprobada en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) el 26 y 27 de junio de 2003: "Los empleadores públicos deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas".

Para efectos de una intervención adecuada sobre el clima laboral, se deberán, en consecuencia, considerar las variables independientes que influyen en la percepción individual y colectiva del ambiente de trabajo por parte de los empleados, y del significado que ellos le atribuyen al mismo, aspectos que se comportan como variable dependiente. Se trata de que a partir del mejoramiento de las variables independientes (orientación organizacional, estilos de administración del talento humano y de dirección, comunicación, trabajo en equipo, capacidad profesional de los funcionarios y medio ambiente físico) se obtenga el mejoramiento de las variables dependientes (percepción y significado del ambiente laboral).

Con el fin de que las entidades del Estado dispongan de un marco de referencia que les oriente su intervención sobre el clima laboral, se sugieren las siguientes pautas:

- La intervención debe comenzar a partir de la identificación de una situación problemática de la entidad, caracterizada por la percepción desfavorable de los empleados respecto de su ambiente de trabajo, resultante de formas inadecuadas de manejar los procesos (comunicación, trabajo en equipo, etc.) o de situaciones precarias relacionadas con la estructura física de la organización, como pueden ser, por ejemplo, las instalaciones o el medio ambiente físico inapropiadamente diseñado. Esta percepción desfavorable del ambiente puede estar causada por todas las variables independientes o sólo por alguna de ellas.
- El objeto de la intervención deberá ser lograr una situación ideal en la entidad, caracterizada por una percepción más favorable de los funcionarios respecto del ambiente organizacional, y una disposición de los mismos a facilitar con su aporte personal, su competencia y sus valores, mejoramientos en las variables independientes relevantes para el clima.
- Es necesario que los empleados de todos los niveles de la entidad tengan acceso a los resultados del diagnóstico del clima laboral obtenidos mediante la aplicación ya sea del instrumento validado por el Departamento Administrativo de la Función Pública o de cualquiera de los diferentes instrumentos que para tal fin se encuentran en el mercado tales como el Tecla o el Imoc, entre otros; toda vez que tales instrumentos guarden relación con las orientaciones dadas por este Departamento Administrativo.

## VARIABLES A INTERVENIR

Las siguientes son las variables sobre las cuales se sugieren algunos tipos de intervenciones; dichas variables están definidas en el instrumento para medir Clima Laboral, propuesto por este Departamento Administrativo en el documento: "*La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*" (2004)<sup>8</sup>.

### 1. 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 lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.

Es fundamental que las entidades públicas tengan en cuenta que la *estrategia* que sea definida por la entidad, debe ser el marco que oriente absolutamente todos sus esfuerzos. Esta debe ser comunicada y difundida a todos los niveles de la entidad; acompañada de una amplia explicación de cuál es la misión, la visión, el marco de valores y las políticas de la entidad; así como la forma en que son desarrollados los procesos de planeación.

### Estrategias

- a) Planear, con metodologías activas y específicas para adultos, programas de inducción dirigidos a los nuevos servidores y de reinducción para los vinculados; a través de los cuales:
  - Se familiarice a todos los servidores, tanto nuevos como antiguos, con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
  - Se transmita y de alguna manera se logre la interiorización de cuál es la estrategia, cuáles son los objetivos y las políticas de la entidad, así como las metodologías de planeación utilizadas.

<sup>8</sup> Este documento se encuentra en la siguiente dirección electrónica: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

- Se inicie la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad (para lo cual es necesario que ésta los tenga identificados claramente), a efectos de crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.
- b) Revisar, a la luz de la estrategia organizacional, los perfiles del recurso humano y determinar las competencias que requiere en función de su puesto de trabajo. De acuerdo con el artículo 19 de la ley 909 de 2004, el diseño del empleo debe incluir el *perfil de competencias* que se requiere para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio.
- c) Crear mecanismos pedagógicos como, por ejemplo, talleres o espacios de reflexión para que los servidores se apropien de las funciones que les fueron asignadas y tomen conciencia de la responsabilidad que tienen de poner sus conocimientos al servicio de los objetivos estratégicos de la entidad y del ciudadano.

## 2. 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.

La gestión integral de recursos humanos<sup>9</sup> debe ser estratégica, es decir, su finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de la entidad (misión, prioridades, objetivos) para la producción de resultados organizacionales acordes con las finalidades perseguidas. La Gestión de Recursos Humanos está constituida por seis subsistemas bajo los cuales se sugerirán algunas estrategias de intervención.

### Estrategias

#### **Organización del Trabajo:**

Este subsistema integra el conjunto de políticas y prácticas de gestión del recurso humano destinadas a definir las características y condiciones del ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas que las han de desempeñar<sup>10</sup>.

- Priorizar los criterios técnicos de gestión sobre consideraciones legales en el diseño de los puestos.
- Realizar con precisión, aunque con flexibilidad, la descripción de los puestos, de tal manera que la estructura de responsabilidades quede clara.
- Diseñar los perfiles de idoneidad de los ocupantes más allá de los requisitos para el mismo. Es decir, identificar con claridad los conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y valores para un desempeño exitoso.
- Definir mecanismos claros de asignación de puestos de trabajo en donde lo que prime sean los conocimientos y habilidades que deben poseer los servidores para su buen desempeño.

#### **Gestión del Empleo:**

Este subsistema integra el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización<sup>11</sup>.

- Realizar, a través del jefe inmediato tanto del nuevo servidor como de los servidores antiguos, acciones que acompañen y evalúen la superación exitosa del período de prueba y de la calificación anual de servicios, respectivamente <sup>12</sup>.

<sup>9</sup> LONGO Francisco, Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Barcelona, 1992.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Lineamientos Generales para la Administración del Talento Humano. 2002

- Planear procesos de inducción y reinducción con el objeto de proporcionar información específica sobre las labores y ubicación del puesto de trabajo, a la vez que facilitar a los nuevos empleados la integración a la cultura organizacional. Dichos procesos deberán ser también dirigidos a los servidores que son objeto de movimientos de personal.
- Realizar la movilidad funcional y geográfica de los empleados, previos estudios técnicos de los perfiles correspondientes a los cargos a proveer y de las circunstancias personales y familiares de los empleados opcionados para dichos movimientos.
- Efectuar la desvinculación de los empleados sólo por razones de buen servicio y una vez se hayan realizado los estudios que avalen dicha decisión, a la vez que se les haya ofrecido a los candidatos programas de preparación para el cambio

#### **Gestión del Rendimiento:**

Su propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlas con las prioridades de la organización y mantenerlas en el nivel más alto posible, haciendo viable una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos de la entidad, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de talento humano en diferentes aspectos.<sup>13</sup>

- Definirle a los empleados estándares de rendimiento, acordes con sus capacidades y estrategias de la entidad.
- Fijar objetivos claros de mejoramiento como resultado de la evaluación del rendimiento de los empleados.
- Seguir, observar, apoyar y reforzar activamente las mejoras del rendimiento de los empleados, con el fin de que los buenos desempeños se mantengan.

#### **Gestión del Desarrollo:**

El propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales<sup>14</sup>.

En el marco de la gestión del desarrollo, papel relevante lo ocupa la capacitación. Para que la capacitación sea efectiva y se perciba por parte de los servidores como una acción positiva que desarrolla la entidad, se sugiere:<sup>15</sup>

- Planear y programar los eventos de formación y capacitación de conformidad con los lineamientos de política y estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación y de las normas vigentes en la materia.
- Planear y programar eventos de inducción y reinducción, de conformidad con lo establecido en la normatividad que rige el Sistema Nacional de Capacitación.
- Impartir la capacitación y formación de los servidores de todos los niveles con un doble propósito: su desempeño eficiente y eficaz en el cargo; y su desarrollo personal y profesional o promoción futuras.
- Cuando se trate de entidades del orden nacional, planear y programar la capacitación con orientación sectorial, con el fin de atender en forma integrada y racionalizada sus necesidades específicas.
- Realizar diagnósticos participativos de las competencias requeridas para el desempeño del cargo, en las que se integren lo cognoscitivo, lo operativo y lo actitudinal. La realización de los eventos de capacitación deberá comprender, igualmente, estos tres aspectos.
- Registrar, en una base de datos y en forma detallada, las competencias adquiridas por los servidores como consecuencia de los eventos de capacitación programados por las entidades, de manera que éstas tengan un conocimiento claro de cuál es el capital intelectual que está a su disposición.

<sup>13</sup> Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Op. Cit.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Lineamientos Generales para la Administración del Talento Humano. Op. Cit.

- Evaluar la capacitación por la posibilidad de transferencia de los aprendizajes a situaciones reales en los puestos de trabajo.
- Aprovechar las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores, al pasar de agentes de enseñanza a animadores de procesos de aprendizaje en el trabajo, de acuerdo con las condiciones flexibles y más exigentes de las organizaciones de hoy.
- Fortalecer en todos los servidores la actitud de aprendizaje de sus propias experiencias dentro de la entidad como una forma de crear conocimiento.

### **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:**

Este subsistema busca gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva<sup>16</sup>.

- Programar periódicamente, y dentro de un contexto de carácter gerencial y de buen manejo de las relaciones laborales y humanas, eventos de aprendizaje vivencial para el manejo adecuado de los conflictos y de las negociaciones.
- Aprovechar los sucesos y acontecimientos de la cotidianidad organizativa (conflictos entre personas, fracasos, pérdidas, frustraciones, etc.) para promover reflexiones que orienten las aspiraciones de los empleados hacia un estilo superior de vida, favoreciendo la armonía y la convivencia organizacional.
- Promover actividades de bienestar social producto de la elaboración de un diagnóstico previo a través del cual se obtenga información sobre cuáles son las necesidades e intereses reales de los funcionarios.
- Concientizar a los servidores sobre su responsabilidad en la obtención de su bienestar a través de la atención integral de sus necesidades humanas básicas.

### **3. 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.

Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas están obligados a actuar con *objetividad, transparencia y profesionalidad* en el ejercicio de su cargo (Ley 909 de 2004, artículo 48).

**Una diferencia importante entre el jefe y el líder está en que el primero, en sus actuaciones usa fundamentalmente el poder burocrático (legítimo), coercitivo y de recompensa; mientras que el segundo, el líder, además de los poderes mencionados utiliza, en gran parte, los de referencia y del conocimiento.**

<sup>16</sup> Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Op. Cit.

Para ser buen directivo se necesitan tres competencias básicas<sup>17</sup>, además de otras más específicas:

- **Analítica:** Capacidad de razonar con objetividad y de valorar las diferentes variables implicadas en una situación determinada, con miras a tomar decisiones adecuadas en condiciones de ambigüedad.
- **Interpersonal:** Capacidad de influir y motivar a los miembros de su equipo para el logro de las metas organizacionales.
- **Emocional:** Capacidad de sentirse estimulado en las crisis, saber perder y saber ejercer el poder sin vergüenza y sin sentimientos de culpa.

Otros tipos de habilidades que deben desarrollar y fortalecer los gerentes para garantizar estilos de dirección eficientes son los siguientes:

**Empoderamiento:** No es dar poder, sino reconocer el poder que el colaborador ya tiene. Crear unas condiciones que faciliten a cada ser humano dar lo mejor de sí.

**Delegación:** Asignar parte de las propias responsabilidades y autoridad al miembro adecuado del equipo para que colabore y contribuya en el cumplimiento de la misión organizacional.

**Toma de decisiones:** Elegir entre varias alternativas de solución a un problema, comprometerse con su implementación y ejecución y aceptar la responsabilidad que implica.

**Supervisión y control:** Velar para que los plazos se cumplan y la calidad de los resultados sea excelente.

**Capacidad de negociación:** Capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambas partes.

## Estrategia

Trabajar en función de que los procesos meritocráticos se realicen con ética, de manera que se seleccione a los mejores gerentes en términos de su calidad personal y de su capacidad profesional.

- Programar y organizar, preferencialmente por sectores, laboratorios vivenciales, liderados por expertos de reconocida trayectoria para servidores de los niveles directivo, asesor y ejecutivo, con el objeto de lograr aprendizajes prácticos en las competencias analítica, interpersonal y emocional. Se recomienda que dichos laboratorios se realicen en sitios que por su ubicación e infraestructura física, favorezcan su aprovechamiento.
- Es conveniente, que dentro de la intervención que se haga, la entidad planee y organice acciones orientadas a *conscientizar* a los jefes sobre el sentido y ejercicio del poder. Es decir, no se haría un aporte significativo al clima de la entidad, si siguiera prevaleciendo el tradicional poder coercitivo de los jefes (capacidad de modificación del comportamiento del empleado por medio de castigos) o el de recompensa (capacidad de modificación del comportamiento del empleado por medio de premios), con desconocimiento absoluto de la fuerza del poder carismático (ascendencia de los jefes en virtud de sus valores morales y su consecuente capacidad de influencia sobre sus colaboradores) y del poder del conocimiento (suficiencia en un conocimiento determinado y utilización apropiada de las tecnologías requeridas, lo cual genera autoridad).
- Una buena práctica dentro de estas acciones autoconcientizadoras es la de planear talleres vivenciales que desencadenen en los jefes procesos profundos de reflexión para descubrir cuáles son los rasgos de poder que predominan en ellos. El ideal, de hecho, es

<sup>17</sup> LOPERA, Jaime. El lado humano de la participación. Ensayos y conferencias. Talleres editoriales de Cafam. Bogotá, 1998.



que, de cara a un clima laboral positivo, los jefes ostenten un equilibrio de todas las clases de poder y no el predominio de uno solo de ellos.

- Aplicar progresivamente el empoderamiento y el autocontrol en todos los niveles de la entidad, debilitando simultáneamente el comportamiento de los colaboradores sostenido únicamente por el control externo.
- Intensificar el liderazgo al interior de la organización, reconociendo que hay un líder en cada funcionario. Extinguir el paternalismo, el conformismo, la falta de compromiso y la dependencia.
- Crear la cultura de la delegación, por las consecuencias benéficas que traería tanto para la efectividad organizacional como para el desarrollo y motivación de los colaboradores.
- Adoptar un estilo participativo para la toma de decisiones, lo cual cualifica el proceso decisorio.
- Dotar al gerente de herramientas que le permitan realizar la asignación de trabajos a sus colaboradores de forma adecuada, cerciorándose de que la persona entendió bien de qué se trata, cuáles son las características que debe tener el resultado final y realizar seguimientos con el fin de constatar que el trabajo asignado avanza a un ritmo adecuado, con miras a garantizar el cumplimiento de los plazos acordados.

#### 4. 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 sus miembros.

**La adecuada comprensión  
del fenómeno de la comunicación humana  
facilita a las personas apropiarse de dicho  
fenómeno y mejorar los suyos propios.**

- Existen diferentes niveles de comunicación. A medida que se desciende hay mayor humanización y personalización:
  - Masiva
  - De Multigrupos
  - De Grupos
  - Interpersonal
  - Intrapersonal
- Hay dos clases de comunicación: Formal e informal. Para que existan como tales y no se conviertan en simple "transmisión de información" debe haber retroalimentación.
- La comunicación se transmite por dos grandes medios:
  - Por un lado la persona emite información sobre sus ideas, sentimientos y deseos, a través del idioma, de la palabra.
  - Por otro, la comunicación también se produce de una manera menos consciente, a través del propio cuerpo: posturas, movimientos, gestos de la cara, movimientos de ojos o incluso el tono de la voz.
- El gran reto de la comunicación humana es la *congruencia* entre lo que se dice verbalmente y los mensajes que se lanzan a través de los gestos.
- Para una buena comunicación es necesario saber escuchar activamente a la otra persona y ser tolerante ante la diferencia.

- La comunicación es un «acto de relación» en un tiempo y un espacio determinados entre seres humanos particulares.
- Las habilidades sociales y de integración, adecuadamente desarrolladas en el trabajo, permiten obtener objetivos *afectivos* e *instrumentales*; los primeros se refieren a relaciones satisfactorias con los demás y los segundos a actividades exitosas en lo laboral.

### Estrategias

Una vez que la entidad haya diagnosticado el clima laboral y descubra debilidades en la variable “Comunicación e Integración”, se recomienda que diseñe un planeamiento estratégico de intervención en el que se desarrollen las siguientes fases:<sup>18</sup>

- Precisión de aciertos y desaciertos en la comunicación.
- Planificación de la intervención de la comunicación (¿quiénes? ¿cuándo? ¿dónde? ¿cómo?).
- Intervención y gestión de sistemas de comunicación: canales Internos (ascendente, descendente, horizontal, rumor) y canales externos (ciudadano, otras entidades).
- Evaluación de sistemas de comunicación.

Reforzar en la vida diaria de la entidad las siguientes técnicas<sup>19</sup> con miras a mejorar paulatinamente una y otra clase de comunicación:

- Seguimiento (cerciorarse de la buena interpretación por parte del interlocutor).
- Regulación del flujo de información (evitar sobrecarga o insuficiencia de información).
- Uso de la retroalimentación.
- Repetición.
- Estímulo de la confianza mutua.
- Sentido de oportunidad.
- Simplificación del lenguaje.
- Rumor (mejorar su precisión).

Dentro del propósito de mejorar la comunicación humana al interior de la entidad, se sugiere planear, diseñar, realizar y evaluar laboratorios en los que se creen y vivan de “forma experimental” y sobre los que se reflexione en grupo, los diferentes comportamientos utilizados en la comunicación:

- **Componentes lingüísticos:** El contenido.
- **Componentes no verbales:** La mirada, la expresión facial, la sonrisa, los gestos, la postura, las distancias y los contactos físicos, la apariencia personal. Su objetivo, ante todo, es hacer tomar conciencia de estos aspectos tan importantes en la comunicación con el fin de mejorarlos.
- **Componentes paralingüísticos:** Volumen de la voz, la entonación, la fluidez, la claridad, la velocidad, el tiempo de habla.

## 5. 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.

- La inteligencia de un empleado está constituida, entre otras, por la capacidad de utilizar la tecnología de la entidad y de integrarse a las fortalezas de las personas con que hace equipo.
- La inteligencia de los equipos se ve significativamente influida por su inteligencia emocional (conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan su conducta, sus reacciones), de la misma forma que sucede con los individuos.

<sup>18</sup> Es necesario recordar que las sugerencias aquí consignadas, se hacen únicamente en caso de aplicar el instrumento de clima laboral diseñado por el DAFF.

<sup>19</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. La comunicación. Bogotá D.C., 2002.

- Para que los equipos se desempeñen mejor, no basta que las personas que los conforman tengan un alto cociente intelectual expresado a través de los análisis racionales de su trabajo, sino que se requiere que sus miembros muestren fortalezas en el manejo de herramientas tales como planeación, organización, ejecución y evaluación.
- Las buenas relaciones interpersonales y la compatibilidad de los miembros de un equipo son aspectos claves para su adecuado funcionamiento.
- Las dos maneras en que preferencialmente interactúan los miembros de los equipos son el diálogo y la discusión. Estas competencias son complementarias, aunque muchos equipos carecen de la habilidad para distinguir entre una y otra.

Para consolidar un equipo se debe apoyar:

- La asignación de tareas adecuadas, de acuerdo con la especificidad de los talentos de los empleados.
- La consolidación de fuertes vínculos sociales.
- La mutua confianza en la capacidad ajena.

Las entidades deben prestar especial atención al fortalecimiento de la capacidad de trabajar en equipo de las personas que conforman el equipo directivo.

### Estrategias

Reforzar mediante reconocimientos y retroalimentaciones positivas oportunas: la empatía, la cooperación, la comunicación abierta, la aceptación de la crítica constructiva, el autoconocimiento objetivo y la confianza en el equipo.

Diseñar laboratorios con pequeños grupos en los que se trabajen explícitamente los siguientes aspectos, indispensables para aprender a tener diálogos cualificados.

- Puesta en común y análisis desprevenidos de los "supuestos" o "creencias" con que funcionan todas las personas.
- *Tratamiento mutuo de colegas* entre los miembros de un mismo equipo.
- Aprendizaje del *rol de árbitro*, necesario para saber mantener el contexto del diálogo (de gran importancia sobre todo para los jefes).

Capacitar en solución de conflictos a través de la figura de la negociación puesta en práctica desde los intereses legítimos de cada persona, y no desde las posiciones particulares asumidas por cada una de ellas. En este caso, el ideal a conseguir es el que adopta el esquema "ganana", de manera que los niveles de satisfacción sean altos, por difíciles que sean las situaciones.

La solución constructiva de conflictos y la capacidad de negociación son dos habilidades que deben ser aprendidas por parte de todos los empleados de la entidad, con el objeto de mejorar el clima laboral. El conflicto implica una lucha, expresa o tácita, entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas y en el que la contraparte se presenta como un obstáculo para el logro de las metas de cada una de las partes.

Es importante tener presente, por otra parte, que los conflictos intraorganizacionales son inherentes a la organización, ya que las personas difieren en su sensibilidad a los comentarios, críticas o acciones de otros, así como en su habilidad para afrontar la tensión creada por situaciones incompatibles desde el punto de vista interpersonal.

Deberá capacitarse al empleado, en consecuencia, para que aprenda a:

- Expresar sus desacuerdos, sin que esto signifique enfrentamiento.
- Tratar los problemas, a medida que vayan surgiendo.
- Escuchar activamente a la contraparte.

- Mejorar la autoestima auténticamente, no eludiendo la confrontación, sino enfrentando la situación con altura y honestidad.
- Manejar con habilidad los procesos de mediación y de arbitraje.

Crear y fortalecer, al interior de las dependencias, el *seminario investigativo* sobre temas misionales, como una forma de aprender a discutir; dicho seminario se fundamenta básicamente en la discusión y enriquecimiento de un tema con el aporte de todos. Dicho tema ha sido seleccionado previamente en forma democrática por todos o la mayoría de los miembros del grupo, así como preparado individualmente con responsabilidad, con miras a poder participar y hacer aportes. En forma sintética, la metodología del seminario investigativo es la siguiente:

Dentro de los eventos de capacitación programar dinámicas lúdicas que faciliten la participación de todos los miembros y a partir de las cuales se puedan derivar conclusiones sobre las características que deben tener los equipos de trabajo en la vida laboral diaria. Preguntas tales como ¿de qué sirvió el ejercicio? y ¿cómo se puede aplicar en la vida diaria? son muy útiles para hacer extrapolaciones de aprendizajes del juego a la realidad.

## 6. 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.

### Estrategias

Para ganar capacidad profesional se deberá trabajar por incorporar al repertorio de conductas de los servidores públicos los siguientes ideales relacionados con el saber:<sup>20</sup>

- Pensar por sí mismo: Significa que el empleado sea capaz de demostrar lo que él piensa sobre una problemática, desde sí mismo, con sus propias razones y con sus propias palabras.
- Pensar en el lugar del otro: Entender al compañero de trabajo como diferente, con derecho a percibir y entender los problemas en forma distinta, sobre los que se pueden hacer diversas lecturas, lo cual es la base para la comunicación y la convivencia.

La motivación por el servicio, sin duda, debe ser objeto de atención de los responsables de la formación del talento humano en las entidades y se debe trabajar para que ella se dé a través de la satisfacción de sus necesidades relacionadas con el entorno laboral y con sus condiciones personales dentro de la organización; dichas necesidades deben identificarse previamente por medio de un diagnóstico.

Dentro de la entidad debe existir el propósito de trabajar por moldear la motivación de los empleados, comenzando, si se quiere, por avalar la motivación *extrínseca*, en la que lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio de la acción (salario), para pasar luego a la *intrínseca*, en la cual lo que importa es la acción en sí misma, para finalmente llegar a la *trascendente*, donde cobra relevancia ayudar a satisfacer las necesidades ajenas, es decir, las necesidades del ciudadano, en donde debe radicar el verdadero desarrollo del servidor público.

<sup>20</sup> ZULETA, Estanislao. El Proceso del Conocimiento. En Arte y Filosofía. Editorial Percepción. Medellín, 1986.

## 7. Medio Ambiente Físico

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

Las técnicas psicológicas empleadas con el fin de aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado y las condiciones en que se realiza.

Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o el ánimo del trabajador.

El ambiente físico del trabajo es un factor determinante del rendimiento. Debe tenerse en cuenta que:

- La iluminación es satisfactoria cuando no se producen sombras o reflejos molestos, cuando la luz está bien distribuida, cuando no hay dificultad para ver todos los detalles del propio trabajo. Está demostrado que una buena iluminación genera un aumento del 25% del rendimiento y una disminución del 24% de los accidentes<sup>21</sup>.
- La ubicación en el espacio es un aspecto tan importante para el empleado como la distribución de su tiempo. Por tanto, la forma como dispone sus objetos y los lugares por donde circula son claves para ahorrarle esfuerzos innecesarios y, sobre todo, le permite imprimirle una huella de su identidad, lo cual lo hace sentir valorado y tener la opción de convertir el espacio físico en "su espacio".
- Ejerce una influencia considerable sobre el trabajo, la disposición del computador y otras máquinas, muebles y utensilios, así como la organización del puesto de trabajo de cada funcionario. Cada cosa debe estar estudiada de forma que se le faciliten al máximo al empleado todos los movimientos necesarios, tanto para situarse como para acceder a los instrumentos que necesite en su labor.
- Se ha demostrado la importancia que sobre el comportamiento tiene una debida combinación de los colores de las paredes y de los objetos e instrumentos existentes en el lugar de la actividad laboral. Un ambiente de trabajo armonioso en sus colores y dosificado artísticamente en sus contrastes, a la vez que vuelve más agradable el trabajo, contribuye a mejorar la eficiencia del trabajador.
- Los ruidos y rumores excesivos (aunque se esté ya habituado) provocan una disminución del rendimiento, porque producen una sobreexcitación nerviosa que aumenta la fatiga y hacen perder la calma fácilmente

Se han estudiado, también, los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada. Interrupciones breves y frecuentes del trabajo compensan mucho más los efectos de la fatiga que pausas largas, pero escasas.

En relación con la duración de la jornada laboral, se debe tener en cuenta, entre otros factores, la edad de la persona o el tipo de trabajo (pesado, ligero, variado, monótono, entre otros).

A partir de estudios técnicos se adoptó el período promedio de *ocho horas laborales* como el más idóneo para satisfacer las exigencias del trabajador y las económicas de la producción. Tal período permite el suficiente descanso material necesario para compensar los efectos de la fatiga y da posibilidad, a quien lo desee, para completar su capacitación.

<sup>21</sup> VIGLIETTI, Mario. Psicología y psicotécnica en la orientación profesional. Editorial Marfil. S.A. Valencia, 1967.

Se debe distinguir entre la *duración efectiva* del trabajo (o sea, el período durante el cual se trabaja) y la *duración nominal* del trabajo (esto es, el período de presencia en la oficina), porque si de hecho la duración efectiva de ocho horas de trabajo puede agotar las fuerzas de una persona, evidentemente no se deben reconocer los mismos efectos a un trabajo de duración nominal idéntica, pero no de idéntica duración efectiva.

### Estrategias

- Se sugiere favorecer y “permitir” la creatividad del empleado para el diseño de su espacio personal, de manera que armonice con el diseño físico general de la oficina.
- Permitir que el empleado establezca su propio orden (no todo tiene que estar “meticulosamente” ordenado), en el cual se sienta reflejado y tranquilo, y dentro del cual pueda disponer de una forma ágil de las cosas que necesita.
- Cuando no sea absolutamente necesaria la posición de pie, el empleado debe disponer de una silla con espaldar adecuado. El estar sentado ahorra energías; así mismo, el poderse mover con libertad, hace menos monótono y pesado cualquier trabajo.
- Con respecto a los estímulos auditivos vale la pena prestar atención a la música en los ambientes de trabajo ya que ésta distrae a algunas personas, mientras que otras sienten que son más productivas cuando trabajan a su ritmo. Si finalmente se decide permitir a los funcionarios que escuchen música en la oficina, se debe tener la seguridad **de que todos los servidores están de acuerdo**. Si no es así, asegúrese de que los que escuchan música en su lugar de trabajo la pongan a un volumen que no moleste a los demás. Si se trata de música ambiental es igualmente importante tener la seguridad de que la música funciona como un estímulo positivo y que de ninguna manera afecta la productividad.
- Realizar con la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) y el apoyo de los servidores expertos en estos temas, estudios de los ambientes físicos para determinar el estado en que se encuentran la iluminación de las oficinas, la posición de los equipos y muebles, los corredores de circulación, las condiciones de temperatura, etc., y aplicar los correctivos necesarios con el objeto de incidir en el bienestar de los servidores.
- Se sugiere, en la medida que sea posible, negociar ritmos y tiempos de trabajo continuos o divididos en relación con las características y circunstancias de cada empleado y con horarios específicos.
- Deberá buscarse una conciliación entre las exigencias del trabajo y las características y condiciones del empleado, de manera que se favorezca al máximo posible la eficiencia de la persona.

## **Capítulo III**

# **Cambio Organizacional**





**E**l Cambio Organizacional se entiende como un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que se quiere (o se desea) salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente ventajosa (mejor que la actual). Consiste en poder moverse de un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período normal 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 transformaciones 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 laboral, 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.

42

Es recomendable que este equipo esté compuesto por: **(Ver anexo 2)**

- 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 tal fin.
- 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 para la recolección de información y poder llevar a cabo tareas puntuales.

Del mismo modo, para poder desarrollar un efectivo proceso de cambio, es necesario considerar los puntos del instrumento diagnóstico que se propone a continuación, de tal suerte que se abarquen todas las fases, y puedan obtenerse resultados positivos con los cambios implementados.

**INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO.** Un proceso de cambio delimitado y planificado deberá contar, como mínimo, con las siguientes fases:<sup>22</sup>

**1. Agentes del cambio:** Responsables de apoyar técnica y profesionalmente el proceso de cambio (no sólo promueven el cambio, sino también lo propician). Se requiere contar con el compromiso de la alta dirección y el personal elegido para éste tipo de proceso (equipo gestor del cambio). Es viable incluir a personal externo a la organización, altamente calificado, pero es recomendable siempre contar con la colaboración y participación del personal interno.

Estos papeles no se asignan sólo a los que tienen responsabilidades directivas, es conveniente incorporar a otros que puedan ser reconocidos dentro de la organización y puedan ejercer una determinada influencia, al margen de las estructuras y de los cargos.

**2. Diagnóstico de la situación:** Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que puedan determinarse la realidad del cambio y la orientación de los esfuerzos del mismo.

El propósito fundamental de ésta etapa es llegar a una clara comprensión de los problemas que demandan la necesidad de cambios, identificando las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas que las originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización.

El diagnóstico puede hacerse en forma integral o parcial revisando los aspectos o áreas claves críticas que requieren de un cambio o transformación. Este análisis es una herramienta indispensable para obtener resultados efectivos con un manejo eficiente de los recursos.

**3. Determinación de la situación deseada:** Partiendo del diagnóstico, se compara la situación actual de la organización, su trayectoria histórica, su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades, con la situación que se considera ideal para, posteriormente, determinar una

<sup>22</sup> AGUILAR, Margarita y otros. Clima, Cultura y Cambio Organizacional. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

situación deseada. La diferencia consiste en lo que podría llamarse el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que puede alcanzarse, aunque no represente lo óptimo.

**4. Determinación de los cauces de acción a seguir:** En éste punto el equipo gestor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en el diagnóstico y la situación deseada que se ha determinado.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo son:

- Desarrollo de objetivos: qué se espera lograr como consecuencia del cambio en términos de resultados observables y de preferencia cuantificables.
- Elaboración de estrategias a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los medios concretos de acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción.
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

**5. Ejecución de las acciones:** Es la puesta en práctica de las estrategias conducentes al cambio, que deberán prever también los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no y si existen indicadores que permitan ver si se va por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Además de estrategias de participación y de información, se considera como un elemento decisivo para cualquier estrategia de cambio, el suministro de capacitación y desarrollo del personal de la entidad objeto de cambio.

**6. Evaluación de los resultados:** En el proceso de cambio organizacional es vital analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

## VARIABLES A INTERVENIR

A continuación se describen las variables que componen el instrumento de Cambio Organizacional incluido en el documento "*Calidad de Vida Laboral: Una cultura de lo público. Instrumentos para su gestión*", las cuales contienen algunas propuestas de intervención acordes con los resultados que puedan encontrarse luego de la aplicación de dicho 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.

- El director o gerente general de la entidad debe estar comprometido con la idea de que la comunicación hacia los funcionarios es imprescindible para tenerlos al tanto de lo que pasa y para el logro de las metas institucionales.
- El equipo gestor del cambio deberá mantener alerta a los funcionarios de la organización respecto de las posibles necesidades de cambio que pueden darse.
- La información que se dé respecto del proceso de cambio deberá difundirse antes, durante y después del mismo, para que los funcionarios puedan tener claridad sobre la situación real de la organización.
- Es necesario realizar, con cierta regularidad, reuniones con pequeños y grandes grupos para escuchar las expectativas y dudas existentes.

- Habrá que sensibilizar a todos los funcionarios en el tema de "Cambio" a través de capacitaciones y comunicación abierta con ellos; esto puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad hacia la organización.
- Quienes lleven a cabo el cambio deberán construir una clara visión de hacia dónde necesitan ir, en pos de que la organización sobreviva y sea exitosa; ésta visión deberán compartirla y transmitirla dejando claro el propósito del proceso de cambio.
- El equipo gestor del cambio deberá estar dispuesto a brindar información clara y precisa, de suerte tal que se haga más fácil superar las barreras u obstáculos que pueda traer el proceso.
- Para que el cambio se facilite, el equipo gestor del mismo, deberá mostrar la inminente necesidad que existe para llevar a cabo el proceso.
- Habrá que convencer a quienes se verán afectados, de la importancia que tiene el cambio; hacerles ver que éste será generador de resultados positivos para todos en la organización y, si es posible, ilustrarlos sobre qué tipo de resultados se habla.
- La información que se dé a los funcionarios sobre el proceso de cambio, deberá ser simple, concisa y sin jergas; lo cual facilitará un mejor y más rápido entendimiento de la misma.
- Es importante tratar de informar siempre sobre el proceso a grandes grupos o a toda la población objeto, esto acarrea menos costos para la entidad.
- En el proceso de difusión de la información pueden utilizarse metáforas, analogías y ejemplos, ya que esto permite captar más fácilmente la información.
- También es importante comunicar lo que no va a cambiar en la organización.
- De igual modo, es crucial comunicar lo que la organización espera de cada uno de sus funcionarios con el cambio.
- Puede ser adecuado informar sobre las dificultades existentes y previstas durante el proceso.
- Hay que generar confianza en las intenciones que tiene la dirección general de la organización para realizar un proceso de cambio.
- Demostrar la factibilidad de las propuestas podría aportar mayor aceptación del cambio.
- Las necesidades, examinadas con rigor, deberán ser las que dicten el cambio a realizar.
- Los cambios que se contemplan constituyen un centro de interés para algunos individuos y grupos poderosos. Es necesario segmentar, entender y priorizar las necesidades y motivos de éstos.
- La divulgación que se haga en favor del cambio y la forma de comunicarlo deberán convencer por sí mismos.
- Para impulsar el cambio, se deberá desarrollar un plan de acción detallado y documentado; especificar en él todas las acciones importantes, incluidos los cambios en los procesos, los sistemas, el personal, la cultura organizacional y las necesidades de formación.
- Despertar una creciente sensación de urgencia de cambio es básico; siempre y cuando puedan mostrarse las fortalezas de las entidades similares, la posición de la organización en la administración pública, el rendimiento financiero y las tendencias tecnológicas.

- Para una mayor preparación habrá que tener en cuenta que el cambio puede desencadenar multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas. Si el equipo gestor del cambio tiene éstos puntos en cuenta, el cambio en lugar de ser negativo, será una experiencia altamente positiva.
- Es posible que haya que introducir cambios en los estilos de liderazgo de los directivos; esto para facilitar la adaptabilidad del personal al cambio organizacional implementado.
- La organización deberá comunicar el qué, por qué y el cómo del cambio; y explicar las expectativas de desempeño en el futuro.
- Deberán realizarse actividades que permitan ambientar el proceso de cambio; tales como talleres, encuestas, charlas, etc.
- Es muy favorable brindar la orientación necesaria para que los funcionarios puedan asumir las nuevas responsabilidades asignadas.
- Habrá que hacer conscientes a los funcionarios de que la situación de cambio no es transitoria; el cambio es permanente y afecta la vida laboral y personal.
- Hay que considerar que los esfuerzos para el cambio deberán ser globales; esto es, incluir todos los aspectos de la organización: la cultura (principios, normas, creencias y presunciones), la estructura, los planes y programas empresariales, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento y las habilidades de los funcionarios.
- Especificar realmente, a dónde se quiere llegar con el cambio.
- Establecer metas específicas de operación que sean entendibles y que los funcionarios puedan relacionar fácilmente con sus actuaciones.
- La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto «cascada» sobre el resto de la organización.
- Crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.
- Se debe tener en cuenta que el cambio como tal, puede durar poco tiempo, lo que llevaría más tiempo sería la introyección de esas nuevas formas de hacer las cosas dentro de la organización; esto es, la modificación de conductas.
- La forma de manejar un cambio no sólo debe reflejar la información actual que se ha reunido, sino también preparar a los participantes para administrar los cambios futuros de manera más eficaz.
- Los empleados necesitan participar en el cambio antes de que éste ocurra, no después. Cuando participan en él desde su inicio se sienten protegidos de las modificaciones bruscas y perciben que sus ideas son bien recibidas; por otro lado, también suelen creer que cuando se trata de hacerlos participar después de que ocurre el cambio sólo se busca manipularlos y venderles la idea.
- Entre más participación puedan tener los funcionarios en las decisiones que se tomen para el proceso de cambio, menos resistencia habrá y más estable y productivo podrá ser el cambio planeado. Es difícil que las personas se resistan a algo en lo cual han contribuido. **(ver Anexo 1)**

- Si no se motiva al personal, es difícil que colabore y el esfuerzo que se esté desarrollando para el cambio no conducirá a ninguna parte.
- Evaluar los perfiles y las competencias de cada funcionario que permanece en la organización, permite asignar responsabilidades y funciones sin correr el riesgo de distribuir mal las cargas de trabajo.
- Los estilos de liderazgo, la delimitación de los puestos de trabajo y la política de la organización, también deberán ser cambiados, pues esto posibilitará mayor compromiso de todos con la institución.

## 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.

El equipo gestor del cambio, al igual que los funcionarios, deberá tener en cuenta que la asimilación es un proceso lento, en el cual se modifican conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás, por tanto se debe:

- Instalar nuevos procesos y comportamientos, por medio de mecanismos de soporte, reforzamiento y otros, de manera que las cosas nuevas lleguen a convertirse en "la forma como aquí hacemos las cosas y nos comportamos".
- Es claro que existirá temor y ansiedad en todo proceso de cambio, por tanto, para disminuir la tensión que generan tales factores durante la etapa de asimilación, se podrán implementar acciones que faciliten, en los funcionarios, poder expresar sus preocupaciones.
- Para facilitar la asimilación del cambio, la organización deberá evaluar las capacidades que tienen los funcionarios para asignarles nuevas responsabilidades; esto permite que ellos se adapten más fácilmente sin crear mayores dificultades.
- La motivación del personal es un factor fundamental en procesos de cambio; para ello la organización deberá ser creativa y contar con suficientes herramientas para que el personal que labora en ella continúe motivado y ayude a alcanzar los objetivos de la organización.
- No olvidar, bajo ningún aspecto, los programas de inducción y reinducción, pues éstos ayudan a la acomodación del personal a las nuevas situaciones organizacionales.
- Es importante crear una estructura organizacional que refuerce los cambios operativos; por ejemplo, creando nuevos grupos de trabajo, eliminando jerarquías, combinando o fusionando dependencias, etc.
- Las personas asimilarán con mayor facilidad el cambio, siempre y cuando les quede claro que el cambio o la reestructuración en la organización no obedecen a nada personal o en contra de ellas y que ello no implicará una humillación personal o la pérdida de su autoestima.
- Es necesario asegurarse de que la retroalimentación que reciben quienes se ven afectados por el cambio ponga énfasis en reforzar positivamente los comportamientos y no en castigarlos.

- El cambio de actitud y de comportamiento esperados, exceptuando algunas circunstancias, requieren tiempo. Las actitudes y los hábitos tardan mucho en formarse, por consiguiente hay que darles tiempo para que se transformen en otros nuevos.
- Al introducir un cambio, las personas afectadas por él deben comprender el alcance del mismo en términos de objetivos, es decir, de los resultados que deben producirse.

### 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.

- Es posible realizar una negociación entre funcionarios y el equipo gestor del cambio que consigan pequeños beneficios, pero siempre y cuando se tenga cuidado de no caer en chantajes.
- Ofrecer a los funcionarios formación, entrenamiento y establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones (en lo posible).
- Hay que estar preparado para enfrentar la realidad de la obsolescencia continua de las estructuras, procesos y tecnologías con que cuenta la organización.
- Inventar estrategias para hacer que los funcionarios se apropien de las nuevas políticas, misión y visión de la entidad.
- Facilitar los procesos de capacitación de los funcionarios para una mayor productividad en su puesto de trabajo y el desarrollo de su carrera.
- Iniciar y culminar cada esfuerzo para el cambio con la meta de mejorar el rendimiento de la organización y de los funcionarios y obtener resultados siempre positivos.

### 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.

- Será imprescindible tener en cuenta que si la alta dirección está comprometida con el cambio, a los funcionarios, por principio de emulación, se les facilitará comprometerse también con dicho proceso.
- Concentrar el esfuerzo en mejorar, de forma apreciable, el rendimiento en las dependencias más significativas para la organización y para las personas clave.
- Conseguir el consenso para llevar a cabo el cambio, empezando por la alta dirección e irradiándolo hacia abajo, a toda la organización.
- Rescatar la diversidad del recurso humano de la organización para acrecentar el pensamiento innovador.
- Estudiar y avalar nuevas propuestas que puedan formular los funcionarios para el mejoramiento de la organización y del área de trabajo en la cual desempeña sus funciones.
- Reconocer y recompensar públicamente a los empleados que lleven a cabo el cambio, vinculando la promoción o estímulos a la realización de los comportamiento deseados.



- Sería importante organizar sesiones de análisis y comunicación de resultados que redunden en beneficio de la organización y de los funcionarios; esto es, un proceso constante de retroalimentación.



## Anexos



## ANEXO 1

### LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Las hipótesis que se anotan a continuación ilustran, de algún modo, muchos de los factores por los cuáles las personas se resisten al cambio; pues lo cierto es que los procesos de cambio para que den los resultados esperados, deberán tener en cuenta lo que significa para las personas cambiar su forma tradicional de pensar.

#### 33 hipótesis por las que la gente se resiste al cambio (James O'Toole.)<sup>23</sup>

1. Homeostasis: El cambio no es una condición natural.
2. Stare decisis: Presunción favorable al statu quo; la carga de la prueba recae en el cambio.
3. Inercia: Tiene una importancia considerable en el proceso del cambio.
4. Satisfacción: a la mayoría de las personas les gustan las cosas como están.
5. Falta de madurez: las precondiciones para el cambio no se han conseguido; no es el momento adecuado.
6. Miedo: a la gente le asusta lo desconocido.
7. Intereses personales: Los cambios pueden ser buenos para muchos, pero no para todos.
8. Falta de autoconfianza: Creencia de que no se está preparado para nuevos retos.
9. Shock del futuro: Arrollados por el cambio, nos agachamos y nos resistimos a él.
10. Inutilidad: El cambio se percibe como algo superficial, cosmético e ilusorio; entonces, ¿por qué molestarse?
11. Falta de conocimiento: No se sabe cómo ni qué cambiar.
12. Naturaleza humana: De competitividad, agresividad, codicia y egoísmo; no permite tener el altruismo necesario para cambiar.
13. Cinismo: Se sospechan las causas del agente de cambio.
14. Perversidad: El cambio parece bueno, pero se teme que las consecuencias inintencionadas puedan ser malas.
15. Genio individual versus mediocridad del grupo: Aquellos que tienen mentes mediocres no pueden ver la sabiduría del cambio.
16. Ego: Los poderosos no quieren admitir que se han equivocado.
17. Pensar a corto plazo: La gente no puede diferir los beneficios del cambio.
18. Miopía: No puede verse que el cambio es, sobre todo, para el bien común.
19. Sonambulismo: La mayoría de las personas no examinan su propia vida.
20. Ceguera al aprisionamiento: Pensamiento de grupo o conformidad social.
21. Fantasías colectivas: Que impiden aprender por experiencia propia y lo que se ve es a la luz de nociones preconcebidas.
22. Chauvinismo: Creer que cada uno tiene siempre la razón y aquellos que quieren el cambio están equivocados.
23. Falacia de la Excepción: El cambio puede que funcione en otros lugares, pero aquí es diferente.
24. Ideología: Nosotros tenemos diferentes maneras de ver el mundo, valores intrínsecos opuestos.
25. Institucionalismo: Los individuos pueden cambiar, pero los grupos no.
26. "La naturaleza no avanza a saltos".
27. La rectitud de los poderosos: La falsa creencia de que los líderes son rectos, lo que impide hacer preguntas o participar en el proceso.
28. El cambio no tiene circunscripción: La minoría tiene más interés en conservar el statu quo que la mayoría en cambiarlo.
29. Determinismo: No hay nada que se pueda hacer para emprender un cambio determinado.
30. Científica: Las lecciones de historia son científicas, por tanto nada se puede aprender de ellas.
31. Hábito y rutina de las actividades.
32. El despotismo a las modas: Las ideas de los agentes del cambio son vistas como un reproche a la sociedad.
33. Falta de conciencia humana.

<sup>23</sup> BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los Gurús. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia 1999.

## ANEXO 2

### CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ PARA EL CAMBIO <sup>24</sup>

1. Tiene que haber un número suficiente de jugadores clave de la organización que apoyen activamente el cambio para legitimarlo y superar la oposición de aquellos que quieren bloquear el proceso.
2. Los miembros de la coalición que se encarga de guiar el proceso de cambio, deben compartir un sentimiento de malestar con el statu quo.
3. Los promotores deben estar de acuerdo con la visión para el futuro.
4. La coalición debe incluir personas que representen diferentes opiniones dentro de la organización, en lo que se refiere a conocimiento funcional, experiencia laboral, etc.
5. Los miembros del equipo promotor del cambio deberán gozar de buena reputación al interior de la organización. Importante que sean respetados por todos para que los funcionarios puedan tomar en serio sus opiniones.
6. La coalición deberá controlar los recursos clave (tiempo, dinero, personas) que serán necesarios para el cambio propuesto y deberá, así mismo, estar dispuesta a comprometer estos recursos para el cambio.
7. Los miembros de la coalición deberán controlar los premios y castigos dentro de la organización y estar dispuestos a utilizarlos para favorecer los cambios de comportamiento necesarios para conseguir la visión.
8. El equipo promotor deberá apreciar los sacrificios personales que la gente tendrá que hacer para conseguir el cambio, y sentir empatía con aquellos a quienes el cambio afectará negativamente.
9. Deberán estar dispuestos a demostrar su apoyo a todos y a transmitir con sus palabras y declaraciones su fuerte compromiso para realizar la visión.
10. Deberán ser capaces y desear reunirse en privado con los individuos o grupos clave para transmitirles un fuerte apoyo personal.
11. La coalición deberá estar dispuesta a comprometerse a largo plazo. Deberá reconocer que el cambio lleva tiempo y requerirá sacrificios y tendrá que estar de acuerdo en rechazar las acciones a corto plazo que sean inconsecuentes con los objetivos del cambio a largo plazo.

---

<sup>24</sup> Hablan los Gurús. Op cit.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Margarita y otros. "Clima, Cultura y Cambio Organizacional". [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ALABART PINO, Yesmín. "Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad". <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. "Hablan los Gurús". Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia 1999.
- CASTRO, Alejandro. "Cultura organizacional, la clave para diferenciarse".
- CODINA, Alexis. "Herramientas para manejar el cambio y la resistencia". Cuba, 2002. [www.calidad.org/public/](http://www.calidad.org/public/)
- CORTINA, Adela y CONILL, Jesús. "Democracia Participativa y Sociedad Civil, una Ética Empresarial". 1998.
- D.M.Hall. Dinámica de la acción de grupo. Herrero hermanos, sucesores. México 1979.
- DAVIS, Keith y John W. NEWSTROM. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Editorial McGraw Hill. México, 1994.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación - Actualización. Capacitación para una administración pública gerencial, participativa y descentralizada. Impresión: Grupo de Artes Gráficas e Impresos – ESAP, septiembre 2003.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. "Guía de Reestructuración de Entidades Territoriales". Panamericana Formas e Impresos S.A. Bogotá, D.C. 2000.
- "Cultura Organizacional". 2001.
- "Trabajo en equipo". Bogotá, D.C. 2001.
- "Guía Modernización de Entidades Públicas". Imprenta Nacional, Bogotá, D.C. 2002.
- "La Comunicación". Bogotá, D.C. 2002.
- "Liderazgo". Bogotá, D.C. 2002.
- "Lineamientos generales para la administración del talento Humano al servicio del Estado". Bogotá, D.C. 2002
- "Guía para implementar los programas de inducción y de reinducción". Bogotá, D.C. 2002.
- "La Comunicación". Bogotá, D.C. 2002.
- DIETRICH, Georg. "Psicología general del counseling: Teoría y práctica". Editorial Herder, Barcelona, 1986.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, Enrique Javier. "La cultura organizativa". <http://www.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura>
- DURAND, Yármila. "Cambiar la Cultura Organizacional...¿Para qué? Parafraseando a Édgar Schein". Agosto de 2001. <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp>

GALPIN, Timothy. "Connecting Culture to Organizational Change". En: HRMagazine, marzo de 1996, págs. 84-90.

GARCÍA, Salvador y DOLAN, Shimon. "Administración Por Valores". Editorial McGraw Hill Interamericana de España. Madrid, 1997.

GNASS, Burkhard "Técnicas de Intervención en Procesos de Cambio Organizacional". 2000.

GOLEMAN, Daniel. "La inteligencia emocional en la empresa". Bogotá, Imprelibros, S.A., 2000.

KREITNER Robert y Angelo KINICKI. "Comportamiento de las Organizaciones." Editorial Irwin. España 1996.

LONGO, Francisco. "Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil". Barcelona, 1992.

LOPERA GUTIÉRREZ, Jaime. "El lado humano de la participación". Ensayos y conferencias. Talleres Editoriales de Cafam. Bogotá, 1998.

MARTÍN FORS, Daylenes. Los valores en el centro de la cultura organizacional. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/valcoday.htm>

MENDEZ Manuel y LLANDERAS Pilar. "Educar en valores".

PARDO Luz Patricia Y ARTEAGA Patricia. "Gestión Social del Talento Humano". 2001.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. "Herramientas para la transformación de la administración pública". Guía para la formación en valores en los servidores públicos. 1999.

RAMÍREZ AYALA, Jaime y JARAMILLO S. Luis Javier. "Guía de gestión de proyectos de investigación y desarrollo". 1998.

RAMÍREZ S. Luis A. "Mitos y leyendas". <http://www.boletindenewyork.com/mitosyleyendas.htm>

REYES, Alejandro y VELÁSQUEZ, José Ángel. "Cambio Organizacional". [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)

ROWNTREE, Derek. "Listas de verificación para el Gerente: Guía práctica para mejorar sus habilidades de gestión empresarial". Grupo Editorial Norma. Colombia, 1992.

SENGE, Peter y otros. "La danza del cambio". Grupo Editorial Norma. Bogotá, D.C. 2000.

VALLEJO CASARÍN, Alma y Otros. "Conocimientos de Estudiantes universitarios sobre mitos de la sexualidad". <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/17/Vallejo.html>

VIGLIETTI, Mario. "Psicología y psicotécnica en la orientación profesional". Valencia, Marfil, 1985.

ZULETA, Estanislao. El Proceso del Conocimiento. En Arte y Filosofía. Editorial Percepción. Medellín, 1986.



