



RESOLUCIÓN DE ALCALDIA N° 275 -2014-A-MPI.
Ilo, 23 de Abril del 2014

VISTOS:

El Informe N° 037-2012-GM-GPE-SPP-MPI, Informe N° 1832-2013-OA-GAG-UP-MPI, Informe Técnico N° 080-2013-GM-GPE-SPP-MPI, Informe N° 146-2014-OA-GAF-SGRH-MPI, Informe N° 416-2014-OA-GAF-SGRH-MPI Informe Técnico N° 010-2014, Informe Legal N° 216- 2014-GAJ-MPI y,

CONSIDERANDO:

Que el artículo N° 194 de la Constitución Política del Estado, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, dispone que los Gobiernos Locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, lo cual resulta concordante con el Artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, la misma que agrega que la autonomía que reconoce la Constitución Política del Perú otorga a las municipalidades la facultad de ejercer actos de gobierno administrativos y de administración con sujeción al ordenamiento jurídico.

Que de acuerdo a lo establecido en el inciso a) del artículo 15 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, es atribución del Sistema: a) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades.

El inciso u) del artículo 22 de la citada Ley Orgánica, prevé que es atribución de la Contraloría General de la República, establecer los procedimientos para que los titulares de las entidades rindan cuenta oportuna ante el Órgano Rector, por los fondos o bienes del Estado a su cargo, así como de los resultados de su gestión.

Que las Instituciones Públicas, están obligadas a presentar en forma anual a través de sus Titulares, la Rendición de Cuentas, de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 332-2007-CG que aprueba la Directiva N° 04 2007-CG/GDES;

Que la Sub gerencia de Planes y Programas, asumiendo la responsabilidad en la generación de políticas en materia de gestión y desarrollo del talento humano al servicio de la Municipalidad y siendo coherente con las tendencias actuales y lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, en materia de evaluación de la cultura y clima organizacional, ha elaborado, en el marco del sistema de "Gestión de la Relaciones Humanas y Sociales", la presente propuesta para la intervención de la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional en la Municipalidad

Teniendo en cuenta la complejidad que implica gestionar las relaciones humanas y sociales al interior de la institución, con el presente instructivo se pretende orientar de manera general, tanto a los Directivos como a los responsables de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, para que adopten los lineamientos planteados y estructuren programas de intervención acordes con el diagnóstico y las prioridades institucionales.

Que, el artículo 20 numeral 6) se establece de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 establece que es atribución del Alcalde: Dictar Decretos y Resoluciones de Alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas; en este sentido el artículo 43 de la ley acotada establece Las resoluciones de alcaldía aprueban y resuelven los asuntos de carácter administrativo

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR el instructivo y el Cuestionario de Evaluación de Cultura, Clima y Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Ilo, la misma que forma parte de la presente Resolución.

ARTICULO SEGUNDO: La Gerencia de Administración Financiera será responsable de consolidar los resultados de la información de la Cultura y Clima Organizacional, en coordinación con la Sub Gerencia de Planes y Programas, para posteriormente elevarlos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.

ARTICULO TERCERA: La Sub Gerencia de Recursos Humanos será responsable de llevar a cabo en forma anual la evaluación de la Cultura y Clima Organizacional bajo responsabilidad, informando a la Alta Dirección de los resultados obtenidos, con la finalidad de desarrollar los indicadores de medición del Sistema de comportamiento humano y cultura organizacional, entre sus servidores adscritos a cualquier régimen laboral.

ARTICULO CUARTO: ENCARGAR a Secretaria General la distribución y notificación de la presente resolución a las Gerencias y Sub Gerencias responsables.

REGISTRESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

Maria J. Zavala Almonte
SECRETARÍA GENERAL



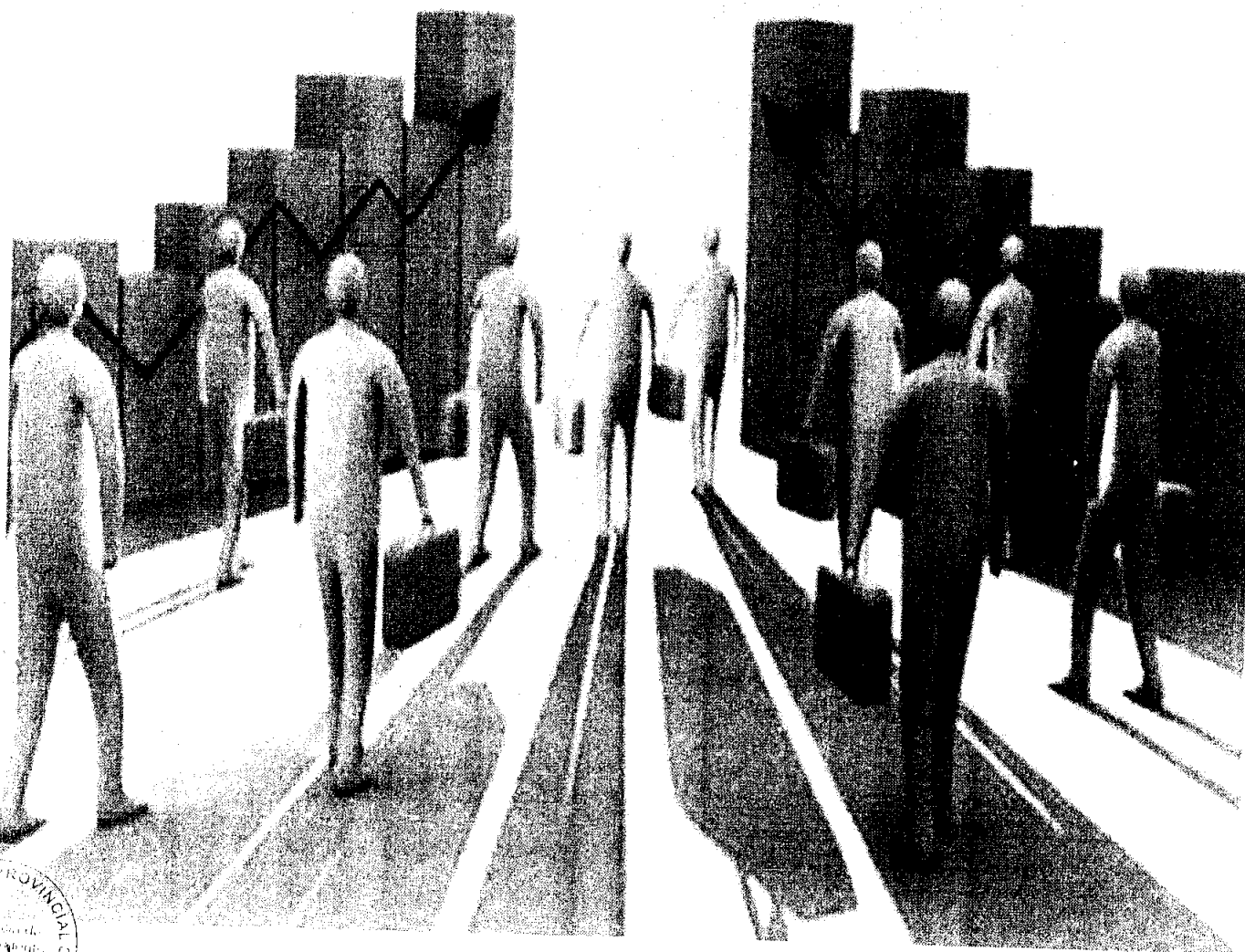
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

Prof. Jaime A. Valencia Ampuero
ALCALDE



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"



INSTRUCTIVO DE CULTURA, CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL 2014

Municipalidad Provincial de Ilo Malecón Costero Miramar N° 1200-1202-www.mpi.gob.pe-Teléfono N° 053-481141

1/28



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Instructivo y el Cuestionario de Evaluación de Cultura, Clima y Cambio Organizacional de la Municipalidad

PRESENTACIÓN

La Sub Gerencia de Planes y Programas asumiendo la responsabilidad en la generación de políticas en materia de gestión y desarrollo del talento humano al servicio de la Municipalidad y siendo coherente con las tendencias universales y los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, en materia de evaluación de la cultura y clima organizacional, ha elaborado, en el marco del sistema 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 en la Municipalidad.

Dada la complejidad que implica gestionar las relaciones humanas y sociales al interior de la institución, con el presente instructivo se pretende orientar de manera general, tanto a los equipos directivos como a los responsables de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, para que adopten los lineamientos aquí planteados y estructuren programas de intervención acordes con el diagnóstico y las prioridades institucionales.

En este sentido, el instructivo 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 organizacional, 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 de que estos lineamientos sean una realidad y hagan parte de los planes estratégicos diseñados para la gestión del talento humano, la Sub Gerencia de Planes y Programas, brindará asesoría a los servidores encargados de la gestión y desarrollo del Talento humano de la Entidad, para que se desarrollen planes de intervención en concordancia con la realidad, necesidades y alcance propios de las instituciones.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

CAPITULO I

GENERALIDADES

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos del Estado ha venido desarrollando lineamientos para la gestión del talento humano al servicio del Estado, así como herramientas técnicas para la implementación de dichas políticas, por lo que se hace necesario desarrollar 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 la Institución y la creación de una nueva cultura de lo público.

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 organizacional**, cada uno con componentes que los fundamenta y que deben ser objeto de intervención sistemática y programada para que se logren, al interior de la Municipalidad, niveles de convivencia organizacional aptos para producir bienes y servicios, en condiciones de calidad productiva y calidad de vida laboral.

CAPITULO II

I. OBJETIVOS

- 1.1 El objetivo del presente instructivo es evaluar y medir la cultura y el clima organizacional de los servidores; a efectos de plantear y proponer cambios en la mejora del clima y cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Ilo.

CAPITULO III

II. ASPECTOS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL

- 2.1 **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.

- 2.2 **Motivación.** Con el fin de asegurar el éxito en la aplicación y obtención de información es de suma importancia explicar claramente a los directivos, cuál es el objetivo que persigue la entidad, haciendo énfasis de 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

“Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático”

2.3 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.

2.4 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 reforzamiento.

CAPÍTULO IV CULTURA ORGANIZACIONAL

III. Definición De Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y entendimientos, que los integrantes de la institución tienen en común y su efecto sobre el comportamiento; 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, 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 institución; dicha cultura cumple funciones importantes tales como:

- ✓ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la institución.
- ✓ 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

CAPITULO V

PRINCIPIOS GENERALES PARA LA EVALUACION DE LA CULTURA ORGANIZACIÓN Y EL CLIMA LABORAL

IV. Diagnóstico Previo:

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), socio grama o cuestionarios socio métricos, 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.

V. 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.

VI. Flexibilidad:

Es característica de cualquier plan. El planeamiento de intervención en factores que inciden en la conducta y en la cultura organizacional 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

VII. 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:

7.1 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

7.2 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.

7.3 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.

7.4 Ejercicios de Integración:

Dinámicas que permiten distorsionar el ambiente y las relaciones entre los participantes, mostrando siempre una actitud positiva que motiva a la participación y a la reflexión.

7.5 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.

CAPÍTULO VI

VARIABLES A INTERVENIR

VIII. 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 esquivada 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.

IX. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Las estrategias de intervención son las siguientes:



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

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 para recuperar los mitos e historias existentes en el Gobierno Local.

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.

Estrategia 3: 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Acciones:

- Incluir en el proceso de inducción las diferentes ceremonias que a nivel formal e informal se realizan en la organización.
- 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, día de la madre, día del padre, mes del niño, y adolescente, amor y amistad, etc...)
- Realizar concursos de socio dramas 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.

Estrategia 4: 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 5: 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Estrategia 6: 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 7: 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.

Acciones:

- 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 8: Fortalecer los principios y valores institucionales.

Objetivo:

Generar una dinámica de reciprocidad.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Acciones:

- 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.

Estrategia 9: Dialogo efectivo

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.
- Prever acciones que permitan el compromiso efectivo por parte de las directivas de la entidad.
- 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.
- 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.



[Handwritten signature]





MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Estrategia 10 : 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 entre los 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 y detectar aquellos con mayor aceptación.
- Identificar y premiar o reconocer a los anónimos "héroes organizacionales"
- 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

Estrategia 11 : 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

CAPÍTULO VII

CLIMA LABORAL

X. Definición De Clima Laboral:

El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los directivos 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.

XI. 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 que a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran.

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) se obtenga el mejoramiento de las variables dependientes.

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 el Clima Laboral.

XII. Orientación Organizacional

Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la 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.

Estrategia 1.

Planear, con metodologías activas y específicas para adultos, programas de inducción dirigidos a los nuevos servidores y de re inducción para los vinculados.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Acciones

- 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.
- 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.

XIII. 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 debe ser estratégica, es decir, su finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de la entidad para la producción de resultados organizacionales acordes con las finalidades perseguidas. **La Gestión de Recursos Humanos está constituida por seis subsistemas de gestión de los recursos humanos**, bajo los cuales se sugerirán algunas estrategias de intervención.

Estrategia 1.- 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.

Acciones:

- 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.

Estrategia 2.- 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

- Realizar, a través del jefe inmediato tanto del nuevo servidor como de los servidores antiguos, acciones que acompañen y evalúen la superación exitosa y la evaluación del comportamiento organizacional de la calificación anual de servicios, respectivamente.
- 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 oprimados 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.

XIV. Gestión del Rendimiento:

Su propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlas con las prioridades de la institución 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.

Acciones:

- 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.

XV. Estrategia 4.- 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.

Acciones:

- Planear, programar e impartir los eventos de formación y capacitación de conformidad con los lineamientos de política y estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación del SERVIR 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

- 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.
- 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.

XVI. 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.

Acciones:

- 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 directivos.
- Concientizar a los servidores sobre su responsabilidad en la obtención de su bienestar a través de la atención integral de sus necesidades humanas básicas.

CAPÍTULO VIII

CAMBIO ORGANIZACIONAL

XVII. El Cambio Organizacional:

Se entiende como un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos conceptos bien identificados:



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

- Una situación inicial de la que se quiere salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente.
- El cambio requiere que las cosas lleguen a ser diferentes.

Existen básicamente dos tipos de cambio en la entidad:

Los cambios reactivos o defensivos; que son una mera consecuencia o reacción ante hechos desencadenantes como crisis o reestructuraciones.

- a) 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.
- b) 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 la entidad 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 la entidad, aún no desarrollados, pero que están en ella en forma latente y virtual y de los cuales deben tomar conciencia.
3. Hacer 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 le 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.

CAPÍTULO IX

INSTRUMENTO DEL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

XVIII. Es un proceso de cambio delimitado y planificado deberá contar, como mínimo, con las siguientes fases:

- 18.1 Agentes del cambio:** Responsables de apoyar técnica y profesionalmente el proceso de cambio. Se requiere contar con el compromiso de la alta dirección y el personal elegido para éste tipo de proceso. Es viable incluir a personal externo a la organización, altamente



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

“Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático”

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.

- 18.2 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.

- 18.3 Determinación de la situación deseada:** Partiendo del diagnóstico, se compara la situación actual de la institución, 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 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.

- 18.4 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.

- 18.5 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.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

- 18.6 **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.

CAPÍTULO X

VARIABLES A INTERVENIR PARA EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

- XIX. Las variables que componen el instrumento de Cambio son las siguientes:

19.1 Preparación para el Cambio

- El Gerente Municipal debe estar comprometido con la idea de que la comunicación hacia los directivos es imprescindible para tenerlos al tanto de lo que pasa y para el logro de las metas institucionales.
- La información que se dé respecto del proceso de cambio deberá difundirse antes, durante y después del mismo, para que los directivos puedan tener claridad sobre la situación real de la organización.
- Realizar, con cierta regularidad, reuniones con pequeños y grandes grupos para escuchar las expectativas y dudas existentes.
- Sensibilizar a todos los directivos 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.
- Construir una clara visión de hacia dónde se necesita 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.
- La información que se dé a los directivos sobre el proceso de cambio, deberá ser simple, concisa y sin jergas; lo cual facilitará un mejor y más rápido entendimiento de la misma.
- Procurar 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.
- Determinar lo que la organización espera de cada uno de sus directivos con el cambio.
- 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.
- 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.
- Desarrollar un plan de acción detallado y documentado; especificar en él todas las acciones importantes, incluidos los cambios en los procesos, los sistemas, el



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

“Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático”

personal, la cultura organizacional y las necesidades de formación para impulsar el cambio.

- Despertar una creciente sensación de urgencia de cambio es básico; siempre y cuando puedan mostrarse la fortaleza de la entidad, la posición de la organización en la administración municipal, el rendimiento financiero y las tendencias tecnológicas.
- 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 directivos puedan asumir las nuevas responsabilidades asignadas.
- Considerar que los esfuerzos para el cambio deberán ser globales; esto es, incluir todos los aspectos de la organización: la cultura, la estructura, los planes y programas institucionales, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento y las habilidades de los directivos.
- Especificar realmente, a dónde se quiere llegar con el cambio.
- 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.
- 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 institución; 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.
- Evaluar los perfiles y las competencias de cada directivo que permanece en la institución, permite asignar responsabilidades y funciones sin correr el riesgo de distribuir mal las cargas de trabajo.

19.2 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 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 directivos, 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:



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

- ✓ 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".
- ✓ Implementar acciones que faciliten, en los directivos, poder expresar sus preocupaciones frente al temor y ansiedad al cambio, para disminuir la tensión que generan tales factores durante la etapa de asimilación, se.
- ✓ Para facilitar la asimilación del cambio, la institución deberá evaluar las capacidades que tienen los directivos para asignarles nuevas responsabilidades; esto permite que ellos se adapten más fácilmente sin crear mayores dificultades.
- ✓ Motivar al personal en el procesos de cambio para que la Institución pueda alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Implementar programas de inducción y reinducción, pues éstos ayudan a la acomodación del personal a las nuevas situaciones organizacionales.
- ✓ Crear una estructura organizacional que refuerce los cambios operativos; por ejemplo, creando nuevos grupos de trabajo, eliminando jerarquías, combinando o fusionando dependencias, etc.
- ✓ 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.

19.3 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 aceptar las nuevas responsabilidades asignadas y cómo desarrolla su actividad laboral.

- ✓ Realizar una negociación entre directivos 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 directivos formación, entrenamiento y establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones (en lo posible).
- ✓ Estar preparado para enfrentar la realidad de la obsolescencia continua de la estructura, procesos y tecnologías con que cuenta la institución.
- ✓ Inventar estrategias para hacer que los directivos se apropien de las nuevas políticas, misión y visión de la entidad.
- ✓ Facilitar los procesos de capacitación de los directivos 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.

19.4 Compromiso con el Cambio

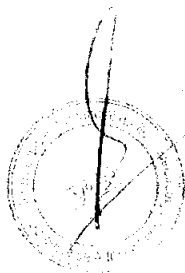
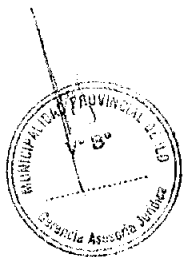
Esta variable evalúa el compromiso del servidor público con la institución y si se siente responsable de aportar para hacer realidad los cambios organizacionales generados por el proceso de reestructuración.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

- ✓ Tener en cuenta que si la alta dirección está comprometida con el cambio, a los directivos, 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 institución 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 directivos 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 del comportamiento deseados.





MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

ANEXOS PARA MEDICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

PRIMERA PARTE

EVALUACION DEL CLIMA LABORAL

Función: () estratégica () administrativa () obrero

Edad () 18 a 25 años () 26 a 35 años () 36 a 45 años () 46 a 55 años () más de 56 años.

Género: () masculino () femenino

CALIFICACION:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Algunas veces
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo
6. N/A No aplica

CUESTIONARIO

Nº	LA INSTITUCION	1	2	3	4	5	N/A
1	Esta usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?						
2	Se siente usted orgulloso de pertenecer a su Institución?						
3	De haber sabido cómo iba a ser las cosas en la Municipalidad, hubiera ingresado a ella?						
4	Es usted consiente de lo que aporta a la Institución?						
5	Si le ofrecieran otro trabajo de igual sueldo y condición se quedaría en la Municipalidad?						
Nº	CONDICIONES AMBIENTALES	1	2	3	4	5	N/A
1	Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?						
2	La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?						
3	El nivel de ruido es el adecuado?						
4	Los sanitarios están siempre limpios?						
5	Tiene suficiente espacio en su puesto de trabajo?						
Nº	ERGONOMIA	1	2	3	4	5	N/A
1	Su escritorio le resulta cómodo?						
2	El respaldo de su silla le resulta cómodo para realizar sus tareas?						
3	El soporte del ratón facilita su trabajo y evita malestares musculares?						
4	El equipo que utiliza garantiza su salud física?						
5	La pantalla de su PC está a la altura adecuada para usted?						
Nº	PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5	N/A
1	Se considera usted calificado (grado académico, competencias, conocimientos) para ocupar su puesto de trabajo?						
2	Le gustaría permanecer en el puesto actual de trabajo?						
3	Tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo y						



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

RESULTADOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA DE FRECUENCIA

	0	1	5	10	15
Frecuencia					
Sub Total					
TOTAL					

TOTAL DEBAJO DE 100: La Institución no está aprovechando contribuciones de ideas y de energía del servidor. La Institución puede experimentar por la reestructuración al no lograr sus objetivos; estando todavía atrapada por procedimientos excesivamente burocráticos.

TOTAL 101 – 200: La Institución está intentando probablemente mejorar sus procesos de comunicación y productividad; puede haber aún Órganos, Unidades Orgánicas, responsables que trabajan muy bien y otras que no lo hacen tan bien.

TOTAL 201 – 300: La Institución es productiva y la mayoría de los servidores están satisfechos en ella. Puede todavía haber órganos, unidades orgánicas, responsables donde falta alcanzar la idealidad en sus funciones. Puede haber diferencias significativas entre la cultura actual de la Municipalidad y la que se espera en cuanto a su Misión, Visión y Valores. Cuando mayor es la diferencia entre la cultura organizacional existente y su situación de funcionamiento ideal, el servidor es menos feliz y productivo; habrá mayor energía en intentar conformarse con algo artificial y la constante sensación de frustración. Si la respuesta proviene de una función estratégica o táctica, puede que surja el deseo por considerar cómo apoyar a la realización de los servidores y rendimiento de la Institución. Cuando las metas de los servidores se alinean con las metas de la Institución, el trabajo puede ser más fácil y agradable. Las Instituciones públicas que han aprendido la lección alcanzan alta productividad y mayores beneficios.

Cuán más alto es el puntaje, más sana es la cultura organizacional





MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

4	límites de responsabilidad?					
5	Le gusta su puesto de trabajo?					
6	Recibió inducción antes de incorporarse a su puesto de trabajo?					
6	Recibe información oportuna para el desarrollo de su trabajo?					
Nº	COMPAÑEROS DE TRABAJO					
1	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo?	1	2	3	4	5 N/A
2	Existe alta rotación de puesto de trabajo entre sus compañeros?					
3	Conoce usted las funciones de sus compañeros de trabajo?					
4	Cree usted que sus compañeros necesitan capacitación?					
5	Le ayudaron sus compañeros de trabajo en los primeros días de trabajo?					
6	Usted y sus compañeros saben quién es su usuario final?					
Nº	PREGUNTA JEFES Y SUPERIORES					
1	Recibe trato amable de parte de su jefe inmediato?	1	2	3	4	5 N/A
2	El nivel de exigencia de su jefe es adecuado?					
3	Existe buena comunicación entre subordinados y jefes?					
4	Su jefe constituye un factor de frenaje para desarrollar su trabajo?					
5	Existe trabajo en equipo en su área de trabajo?					
6	Su jefe y demás superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					
Nº	REMUNERACIONES					
1	Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	5 N/A
2	Su remuneración cubre sus necesidades inmediatas?					
3	Considera que su remuneración está por encima de la media de su entorno social?					
4	Considera que su remuneración y la de sus compañeros están en consonancia con la situación económica de la institución?					
5	Considera que alguna vez ha sido afectado en la fijación de su sueldo?					
Nº	RECONOCIMIENTO					
1	Tiene usted seguridad en su trabajo, de vista al futuro?	1	2	3	4	5 N/A
2	Considera que su trabajo es reconocido y considera por su jefe o superiores?					
3	Le gustaría ser rotado basado en su experiencia, capacidad?					
4	Ha recibido últimamente algún reconocimiento de su jefe o superiores?					
5	Considera usted que realiza un trabajo útil para la entidad?					
Nº	EQUIDAD					
1	Tiene usted seguridad en su trabajo, de vista al futuro?	1	2	3	4	5 N/A
2	Considera que su trabajo es reconocido y considera por su jefe o superiores?					
3	Ha recibido últimamente algún reconocimiento de su jefe o superiores?					



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

4	Considera usted que realiza un trabajo útil para la entidad?						
Nº	INTELIGENCIA EMOCIONAL	1	2	3	4	5	N/A
1	En los conflictos se negocian las soluciones a satisfacción de todos?						
2	Aprende usted de los trabajadores con más experiencia?						
3	Se toman en cuenta las diferencias individuales para el logro de los objetivos?						
4	Se escucha a los trabajadores que se encuentran en problemas?						
5	Se crean soluciones constantemente para favorecer el desempeño?						
Nº	SUSTENTABILIDAD	1	2	3	4	5	N/A
1	Somos austeros en el uso de servicios básico: luz, agua, etc?						
2	Usamos los equipos de trabajo en forma racional?: PC, teléfono móvil, vehículos, etc.						
3	Reciclamos los materiales de trabajo?						
4	Considera que la entidad cuida su salud ocupacional?						
5	Se fomenta el deporte?						

SEGUNDA PARTE

EVALUACION DE LA CULTURA ORGANIZACION

Función: () estratégica () administrativa () obrero
 Edad () 18 a 25 años () 26 a 35 años () 36 a 45 años () 46 a 55 años () más de 56 años.
 Género: () masculino () femenino

CALIFICACION:

1. Nunca (0)
2. Ocasionalmente (1)
3. Algunas veces (5)
4. Frecuentemente (10)
5. Siempre (15)

CUESTIONARIO

Nº	LIDERAZGO	0	1	5	10	15
1	Los empleados tienen confianza en las jefaturas					
2	Los trabajadores se comunican con facilidad con superiores					
3	Los trabajadores reconocen el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?					
4	Los trabajadores desarrollan su creatividad con ideas que les proporciona su jefe?					
5	Los empleados tienen confianza en las jefaturas					



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Nº	COMUNICACION	0	1	5	10	15
1	Fluye la información dentro de la institución para alcanzar los objetivos?					
2	Es aceptada la comunicación ascendente y descendente?					
3	En la institución hay normas de respecto a la presentación del personal a los empleados?					
4	La Sub Gerencia de Recursos Humanos le comunica con anticipación que usted va a ser rotado?					

Nº	TOMA DE DECISIONES	0	1	5	10	15
1	La alta gerencia se involucra en los problemas institucionales y toma decisiones para su solución?					
2	Se aplica el conocimiento técnico y profesional para la toma de decisiones?					
3	Hay empleados implicados en las decisiones que afectan su trabajo?					
4	Los procesos de toma de decisiones contribuye a la motivación?					
5	La entidad sanciona las faltas?					

Nº	EVALUACION Y SEGUIMIENTO	0	1	5	10	15
1	El jefe le ha asignado funciones de acuerdo al MOF?					
2	Se supervisa las tareas asignadas a los servidores?					
3	Trabaja en equipo para llevar a cabo su trabajo?					
4	Le solicitan su informe mensual de cumplimiento de metas?					