

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL
CAMBIO EMDUPAR S.A. E.S.P. 2019



CONTENIDO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2. | JUSTIFICACION | 3 |
| 3. | OBJETIVOS | 4 |
| 3.1 | OBJETIVO GENERAL | 4 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESPECIFICOS | 4 |
| 4. | ALCANCE | 4 |
| 5. | RESPONSABLE | 4 |
| 6. | DEFINICIONES | 4 |
| 7. | CLIMA, CULTURA Y COMPETITIVIDAD: | 5 |
| 7.1 | ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL | 6 |
| 7.2 | GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO | 10 |
| 7.3 | ESTILO DE DIRECCIÓN | 13 |
| 7.4 | COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN | 18 |
| 7.5 | TRABAJO EN EQUIPO | 21 |
| 7.6 | CAPACIDAD PROFESIONAL | 24 |
| 7.7 | MEDIO AMBIENTE FÍSICO | 28 |
| 8. | ANEXO | 32 |
| 8.1 | Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional (DAFP) | 32 |
| 9. | BIBLIOGRAFIA | 37 |

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <i>CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO</i> | <i>TULIA OVIEDO MARTINEZ</i> | <i>JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE</i> |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO 2019 | PR-GT-20 |
| | | Versión: 01-04-05-19 |
| | | Página: 3 de 37 |

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la presente radica en la necesidad de hacer mediciones del clima laboral y adaptación al cambio para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que los individuos puedan desarrollar bien su trabajo. (medición del clima laboral , 2009)

Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

2. JUSTIFICACION

Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

El clima laboral hace referencia a las características percibidas en el ambiente de trabajo y que tienen consecuencias sobre los patrones de comportamiento laboral de los servidores. Estas características pueden ser relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una entidad a otra o entre dependencias de una misma entidad.

Debido a la importancia de lo anterior, el Decreto 1567 de 1998 (artículo 24) y el Decreto 1083 de 2015 (artículo 2.2.10.7) establecen que se debe hacer medición del clima laboral al menos una vez cada dos años. Y a partir de los resultados que arroje dicha medición, establecer estrategias de intervención y la manera como se llevarán a cabo. (guías de estímulos para los servidores públicos, 2018)

La encuesta de Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan.

Para una evaluación integral de la satisfacción laboral es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores ya que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero que no son

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <i>CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO</i> | <i>TULIA OVIEDO MARTINEZ</i> | <i>JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE</i> |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | <p>MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO 2019</p> | PR-GT-20 |
| | | Versión: 01-04-05-19 |
| | | Página: 4 de 37 |

relevantes para ellos, por lo que será necesario profundizar dichos aspectos con entrevistas al personal o de grupos focales. Sobre los aspectos priorizados se tendrá que realizar los planes de acción.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer, mantener y mejorar el clima laboral y la adaptación al cambio de los trabajadores oficiales y funcionarios públicos de EMDUPAR S.A. E.S.P. para contribuir a su bienestar y motivación, permitiendo el desempeño.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el clima laboral en la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar EMDUPAR S.A E.S. P
- Conocer la capacidad de adaptación al cambio en la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar EMDUPAR S.A E.S. P
- Diseñar estrategia que mejoren el clima laboral en la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar EMDUPAR S.A E.S. P

4. ALCANCE

Esta medición está dirigida a 246 servidores públicos “trabajadores oficiales y empleados públicos” y diligenciaron la encuesta 132 servidores públicos.

5. RESPONSABLE

El área de gestión humana es la responsable de realizar esta medición periódicamente, y de diseñar las estrategias para afianzar y/o contrarrestar las mejoras en el clima laboral de cada dependencia, así como también en toda la organización.

6. DEFINICIONES

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <i>CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO</i> | <i>TULIA OVIEDO MARTINEZ</i> | <i>JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE</i> |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| CONCEPTO | DEFINICIÓN |
|---|--|
| CLIMA LABORAL | Es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. |
| ADAPTACION AL CAMBIO | Es un indicador de liderazgo profesional que es de gran relevancia para las áreas de RRHH. Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes. |
| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: | El organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones |
| CONFLICTO: | Desacuerdo en torno a las metas por alcanzar a los métodos a emplearse. |
| ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL | La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero. Una de las claves del capital humano es, sin duda, el conjunto de conocimientos, habilidades o competencias que aporta a la empresa. |
| LIDERAZGO | Grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso. |
| GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO | La Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad |
| ESTILO DE DIRECCIÓN | Suele definirse como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de influir en los subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización. |
| 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. |
| TRABAJO EN EQUIPO | La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones |
| CAPACIDAD PROFESIONAL | Es aquella necesaria para el desarrollo de la ocupación. Hace referencia a todas las dimensiones de la profesionalidad, tales como: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias. |
| MEDIO AMBIENTE FISICO | Conjunto de circunstancias o factores físicos y biológicos que rodean a los seres vivos e influyen en su desarrollo y comportamiento. |

7. CLIMA, CULTURA Y COMPETITIVIDAD:

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

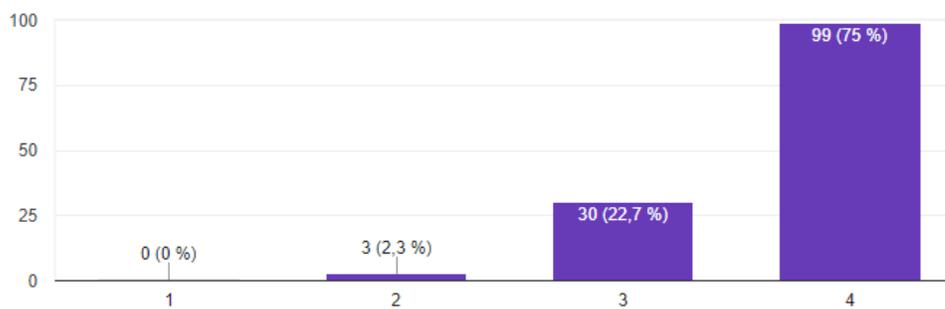
Se aplicó el Instrumento para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional diseñado por la DAFP.

Y se obtuvieron los siguientes resultados:

7.1 ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Conozco la misión y la visión de mi entidad

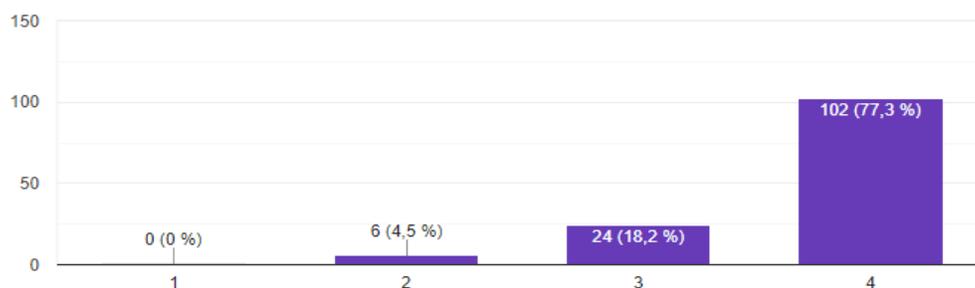
132 respuestas



El 75 % de los servidores públicos, conocen la misión y visión de la entidad y el 2,3% manifiesta no conocerla.

2. Los objetivos de mi entidad son claros

132 respuestas

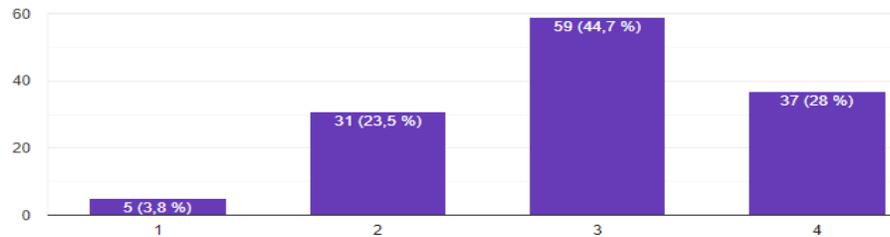


El 77;3 % de los servidores públicos, manifestaron que los objetivos de la entidad son claros, y el 4,5% manifiesta no que no lo son.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales

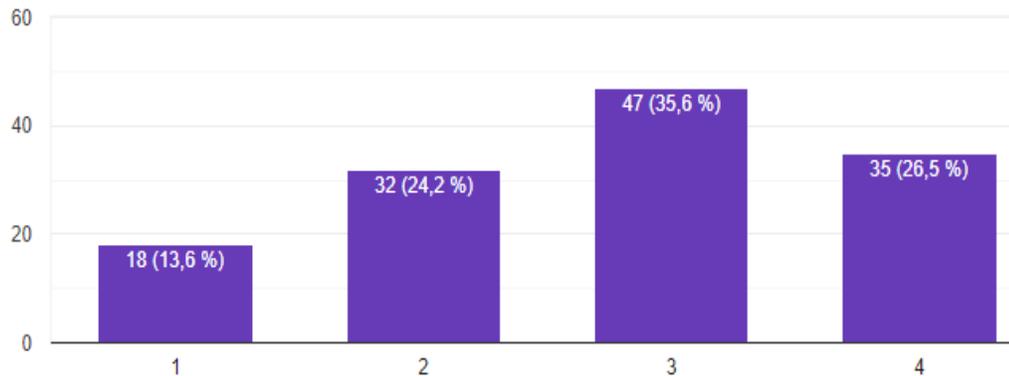
132 respuestas



El 44,7% servidores públicos consideran que ponen en práctica los valores institucionales, y el 3,8% no ponen en práctica los valores institucionales.

4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

132 respuestas

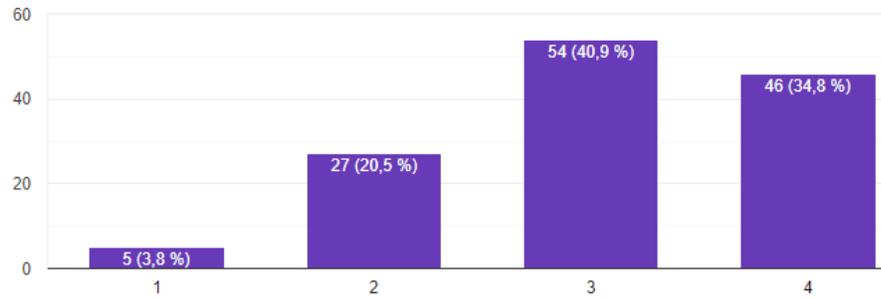


El 35,6% de los servidores públicos considera que la entidad lo tiene en cuenta para la planeación de las actividades que realiza, el 13,6% considera que no los tiene en cuenta.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente

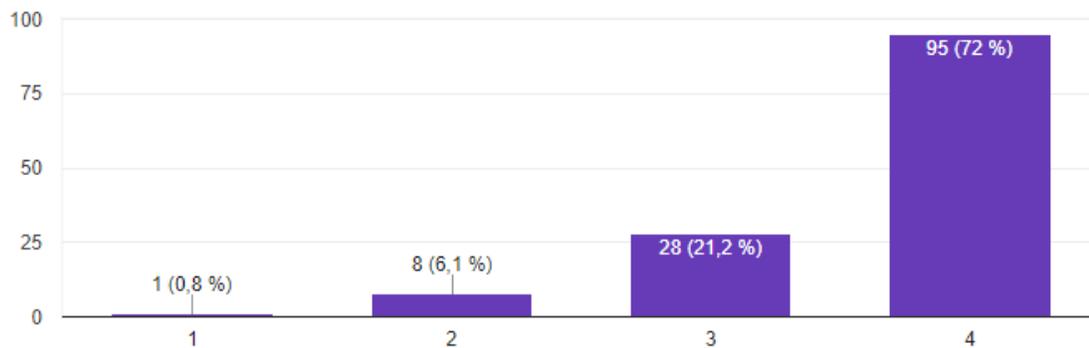
132 respuestas



El 40,9% de los servidores públicos manifestó que cuenta con los recursos necesarios para la realización de su trabajo, el 3,8% no tienen los recursos necesarios.

6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo

132 respuestas

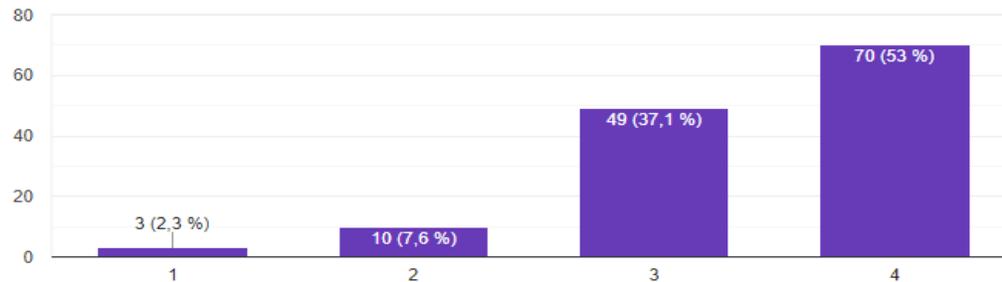


El 72% de los servidores públicos, considera que en su área mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo y un 0,8% considera que no.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan

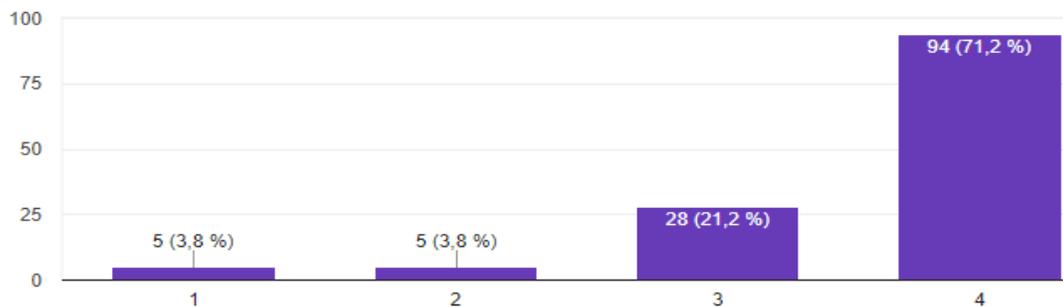
132 respuestas



El 53% de los servidores públicos manifestaron que los procedimientos de su área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que realizan, un 2,3% considera que no.

8. Considero que mis funciones están claramente determinadas

132 respuestas



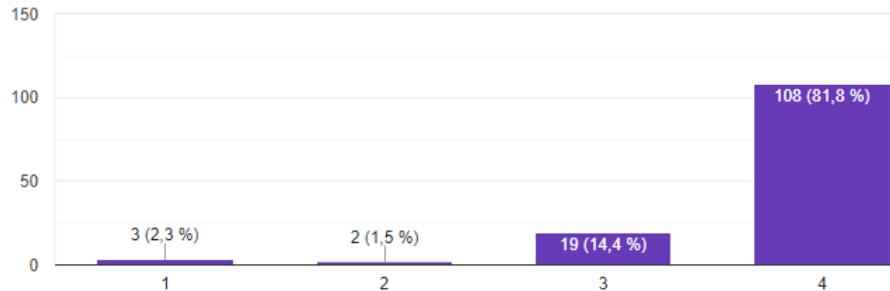
El 71,2% de los servidores públicos, consideran que tienen las funciones claramente determinadas y un 3,8% no las tiene

Preparación para el cambio

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco

132 respuestas

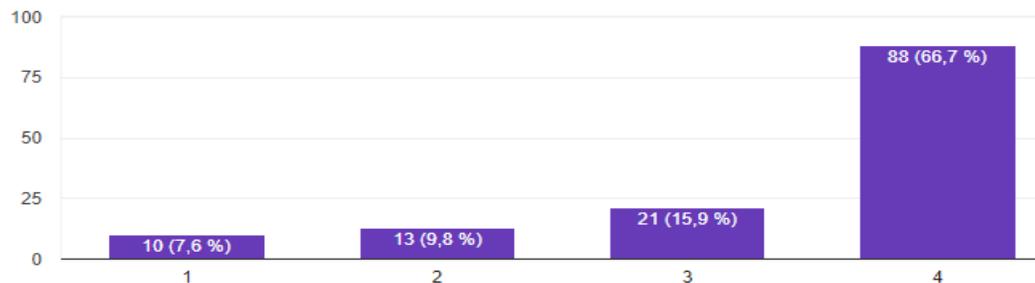


El 81,1% de los servidores públicos, manifestaron que entienden el rol del área de trabajo a la que pertenecen. Y el 1,5% de los servidores públicos no tienen claro su papel.

7.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades

132 respuestas

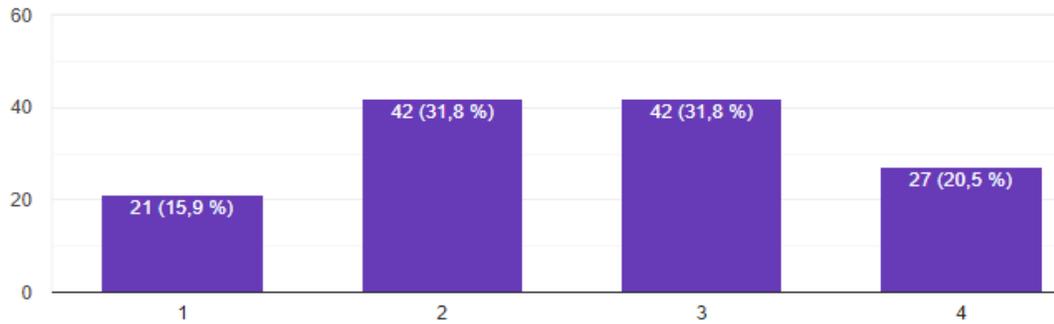


El 66,7% de los servidores públicos, sienten que están ubicados en el cargo que desempeñan de acuerdo con sus conocimientos y habilidades. Y el 7,6% de los servidores públicos consideran que no.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

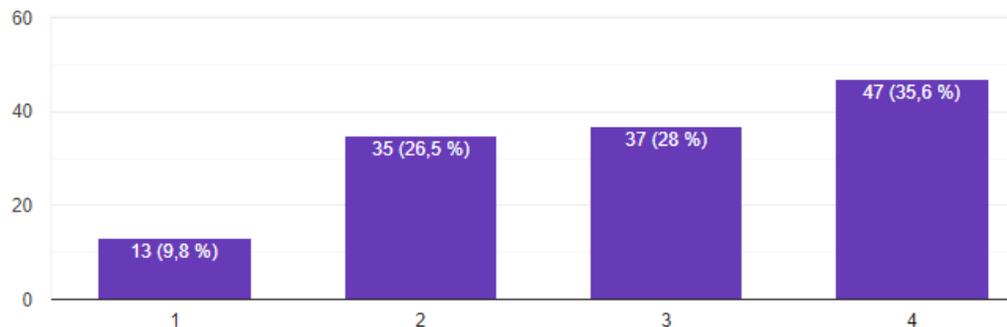
132 respuestas



El 31,8 de los servidores públicos vinculados en la entidad manifestaron que recibieron un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo y el 15,9% de los servidores públicos manifestaron que no recibieron el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

12. La capacitación es una prioridad en la entidad

132 respuestas

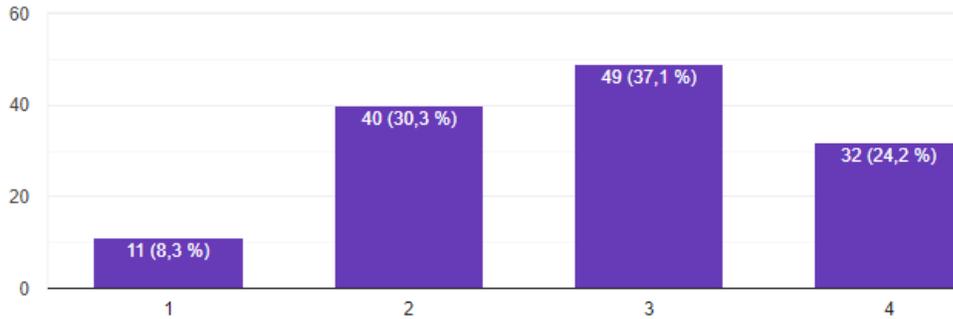


El 35,6% de los servidores públicos, consideran que la capacitación es una prioridad en la entidad y el 9,8% de los servidores públicos consideran que para EMDUPAR S.A. E.S.P. la capacitación no es una prioridad.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad

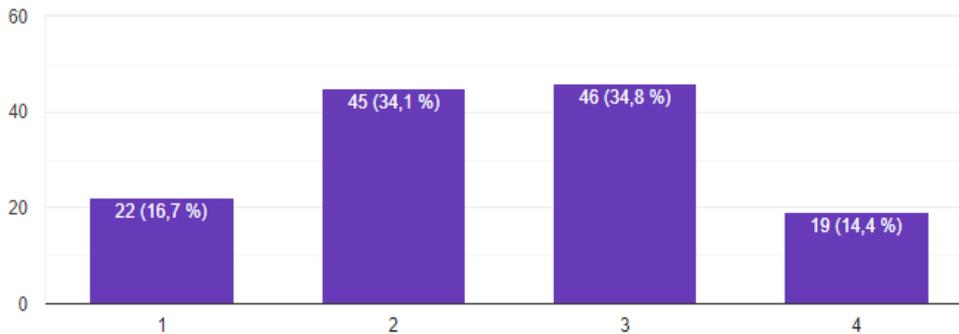
132 respuestas



El 37,1% de los servidores públicos consideran que están satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad, y el 8,3% de los servidores públicos no están satisfechos con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.

14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas

132 respuestas

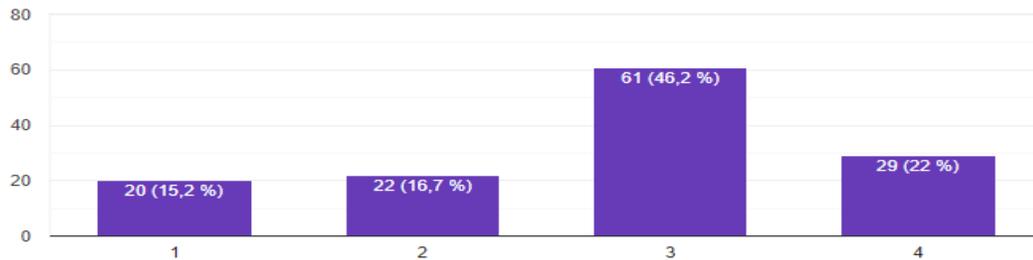


El 34,8% de los servidores públicos, considera que la empresa lo incentiva cuando alcanza los objetivos y metas propuestas. Y el 14,4% de los servidores públicos manifestó que no.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen

132 respuestas

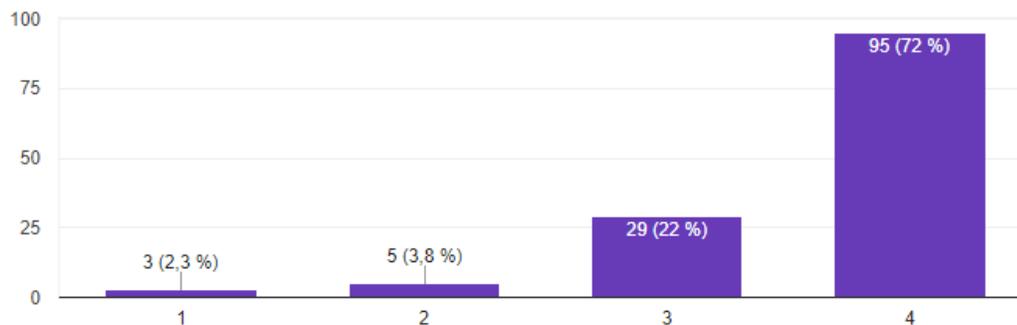


El 46,2% de los servidores públicos, considera que la entidad concede los encargos a las personas que los merecen. Y el 15,2% de los servidores públicos manifestó que la entidad no concede los encargos a la persona que los merecen.

7.3 7ESTILO DE DIRECCIÓN

16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área

132 respuestas

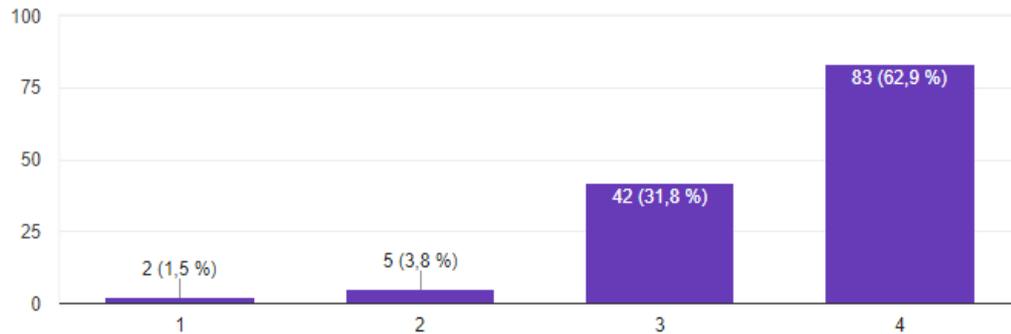


El 72% de los servidores públicos, opinan que sus jefes tienen conocimiento y destrezas para dirigir su área, y el 2,3% opinan que sus jefes no tienen conocimiento y destrezas para dirigir su área.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos

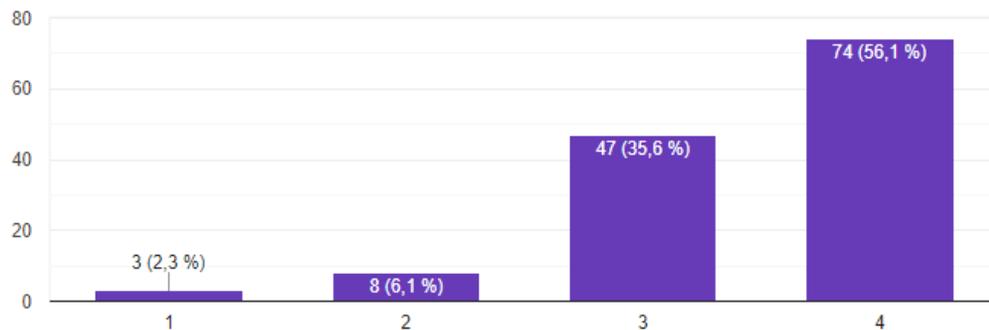
132 respuestas



El 62,9% de los servidores públicos, considera que su jefe es coherente con sus argumentos y planteamientos y el 1,5% de los servidores públicos manifestó que no que su jefe no es coherente.

18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

132 respuestas

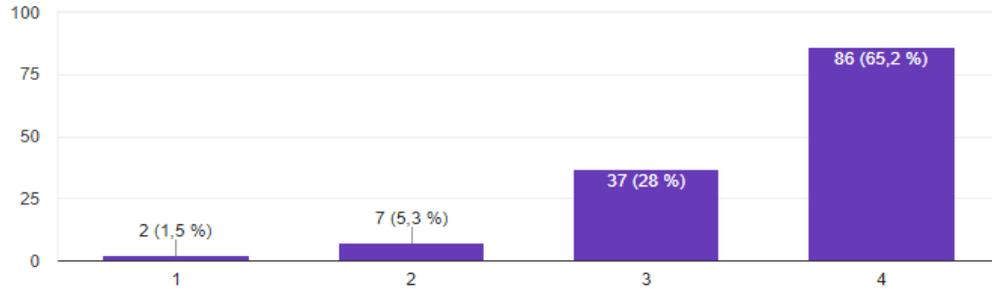


El 56,1% de los servidores públicos considera que su jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa y el 2,3% de los servidores públicos manifestó que su jefe no asigna las cargas de trabajo de manera equitativa.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores

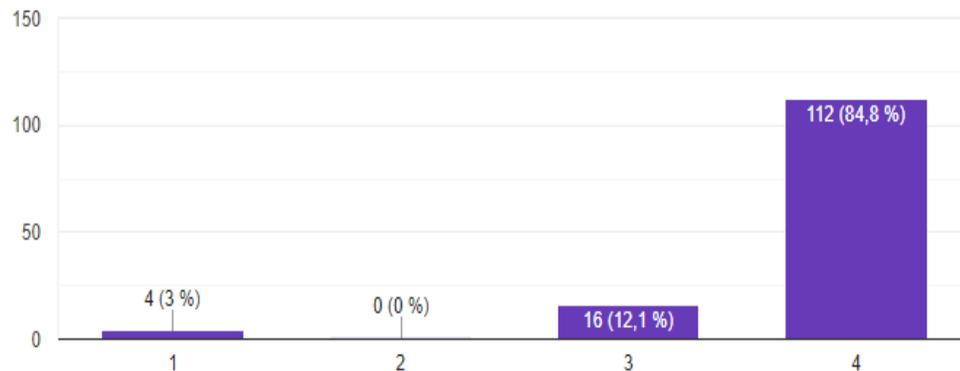
132 respuestas



El 65,2% de los servidores públicos considera que sus jefes asignan trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, y el 1,5% de los servidores públicos manifestaron que no.

20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso

132 respuestas

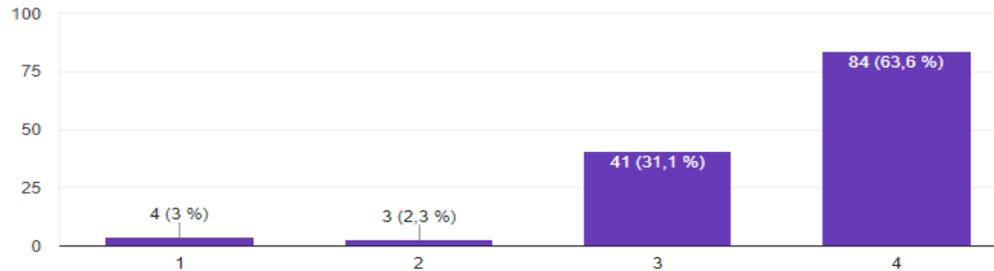


El 84,8% de los servidores públicos consideran que reciben un trato respetuoso por parte de su jefe, y el 3% de los servidores públicos manifestó que no recibe un trato respetuoso por parte de su jefe.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo

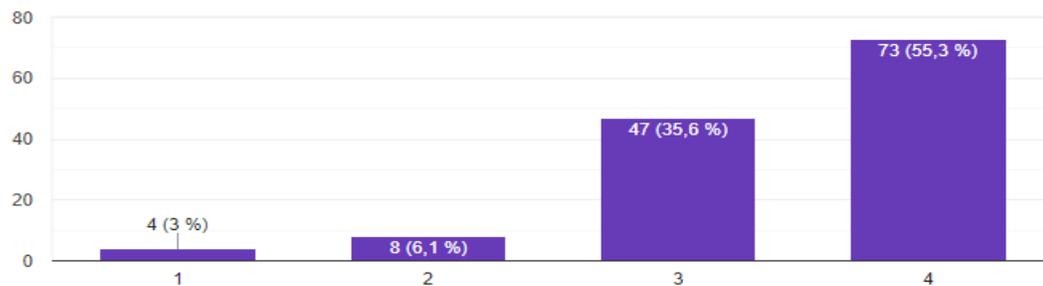
132 respuestas



El 63,6% de los servidores públicos considera que los jefes tienen en cuenta las sugerencias que formulan y el 3% de los servidores públicos manifestó que los jefes no tienen en cuenta las sugerencias que formulan

22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo

132 respuestas



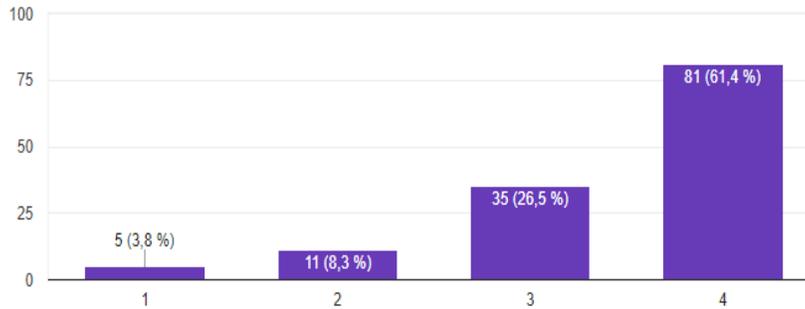
El 55,3% de los servidores públicos considera que reciben de sus jefes retroalimentación (observaciones) tanto en aspectos de positivos como aspectos negativos de su trabajo. Y el 3% de los servidores públicos manifestaron que no reciben esta retroalimentación.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes



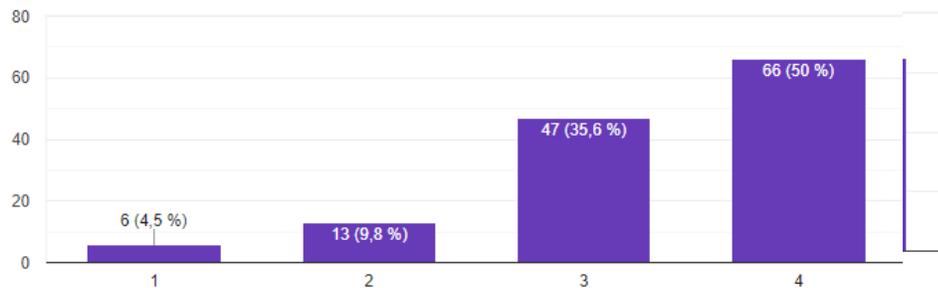
132 respuestas



El 61,4% de los servidores públicos manifiesto que el jefe lo tiene en cuenta para trabajos importantes y el 3,8% de los servidores públicos manifestaron que el jefe no lo tiene en cuenta para trabajos importantes.

24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo

132 respuestas



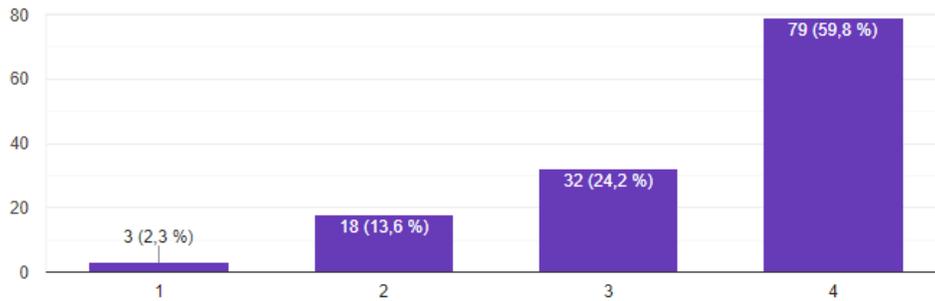
El 50% de los servidores públicos consideran que no tienen que consultar con sus jefes todas las acciones a seguir en la realización de su trabajo y el 4,5% considera que si debe consultarlo.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo



132 respuestas



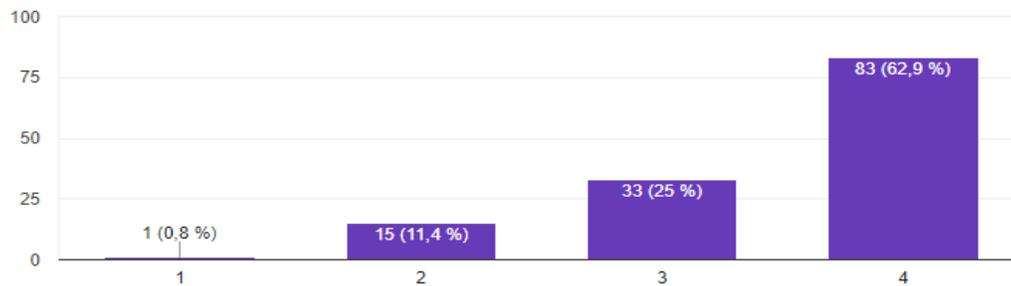
El 59,8% de los servidores públicos considera que su jefe lo motiva y reconoce su trabajo y el 2,3% de los servidores manifestaron que no son motivados por sus jefes.

7.4 COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados



132 respuestas

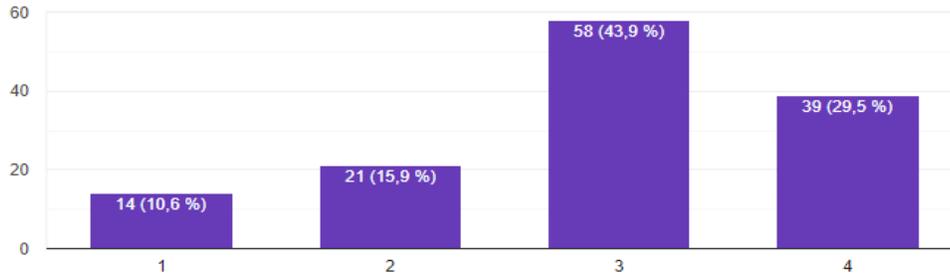


El 62,9% de los servidores públicos consideran que han logrado un nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que facilitan el logro de los resultados. Y el 0,8% de los servidores públicos manifestaron que no han logrado un nivel de comunicación.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales 📄

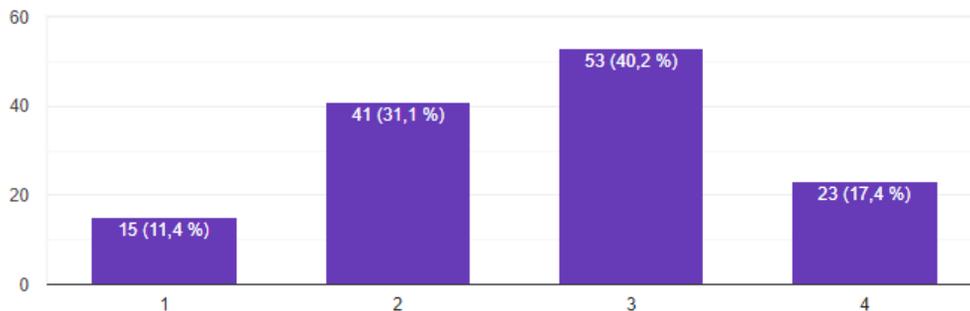
132 respuestas



El 43,9% de los servidores públicos consideran que se enteran de lo que ocurre en la entidad más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales y el 10,6% de los servidores públicos manifestaron que no se enteran de lo que ocurre en la entidad por comunicación oficiales.

28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad 📄

132 respuestas



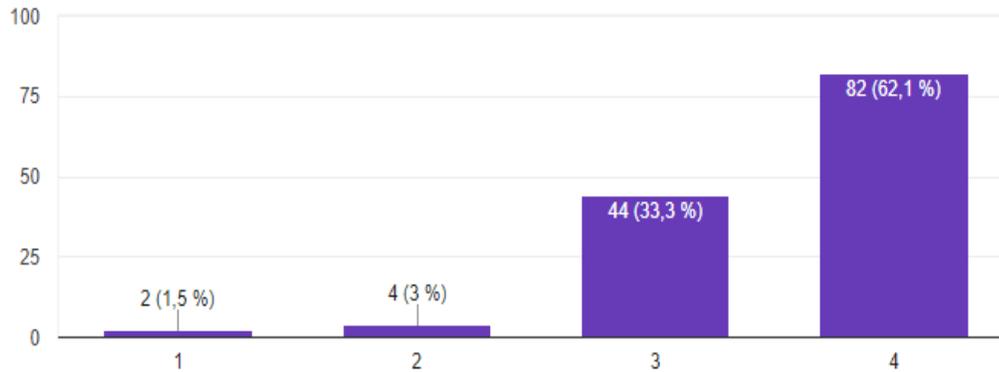
El 40,2% de los servidores públicos consideran que tienen un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad y el 11,4% de los servidores públicos consideran que no existe un nivel adecuado de comunicación entre las áreas.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

29. En mi área compartimos información útil para el trabajo



132 respuestas

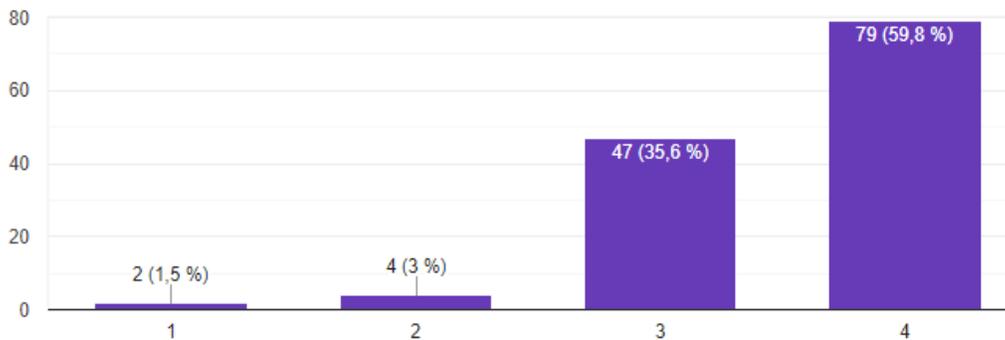


El 62,1% de los servidores públicos, manifestaron que comparten información útil en el trabajo y el 1,5% de los servidores públicos no comparten información útil en el trabajo.

30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros



132 respuestas



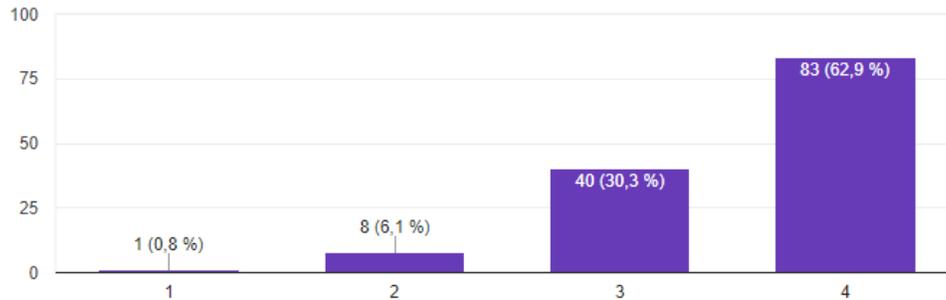
El 59,8% de los servidores públicos están satisfechos con la forma que se comunica con sus compañeros y el 1,5% de los servidores públicos no están satisfecho con la forma que se comunica con sus compañeros.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo



132 respuestas



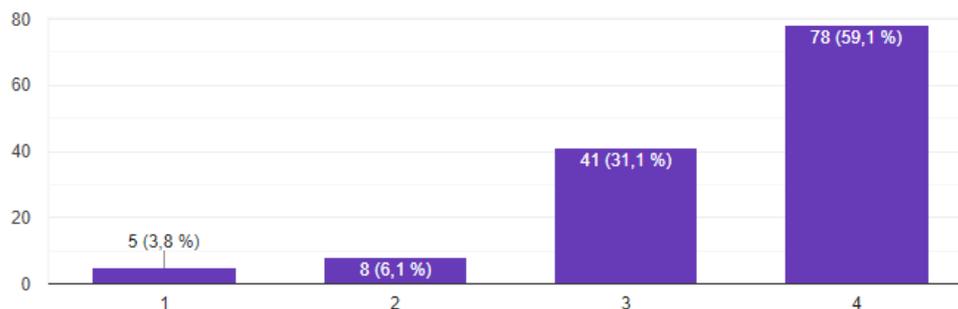
El 62,9% de los servidores públicos consideran que cuando surge un problema saben con exactitud quien debe resolverlo y el 0,8% de los servidores públicos no saben con exactitud quien puede resolver los problemas que surge en la entidad.

7.5 TRABAJO EN EQUIPO

32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo



132 respuestas



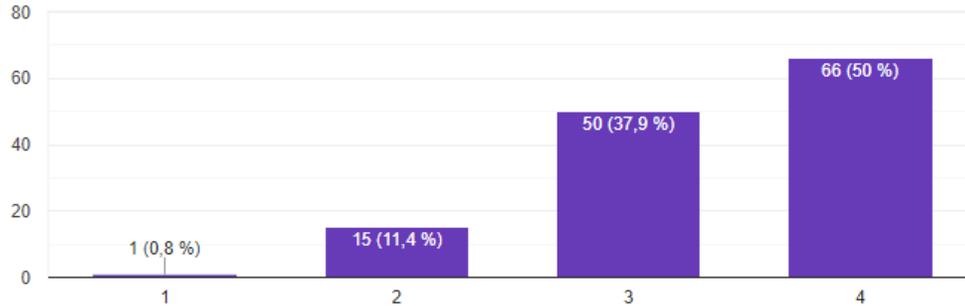
El 59,1% de los servidores públicos consideran que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo y el 3,8% de los servidores públicos manifestó que en su área de trabajo no se fomenta el trabajo en grupo.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes



132 respuestas

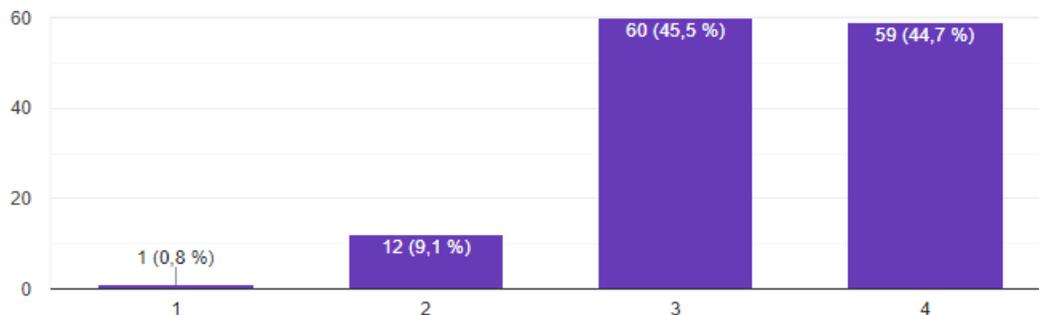


El 50% de los servidores públicos consideran que los objetivos de los grupos en los que ha participado son compartidos por todos sus integrantes y el 0,8% de los servidores públicos manifestó que los objetivos de los grupos donde ha participado no son compartidos por sus integrantes.

34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas



132 respuestas



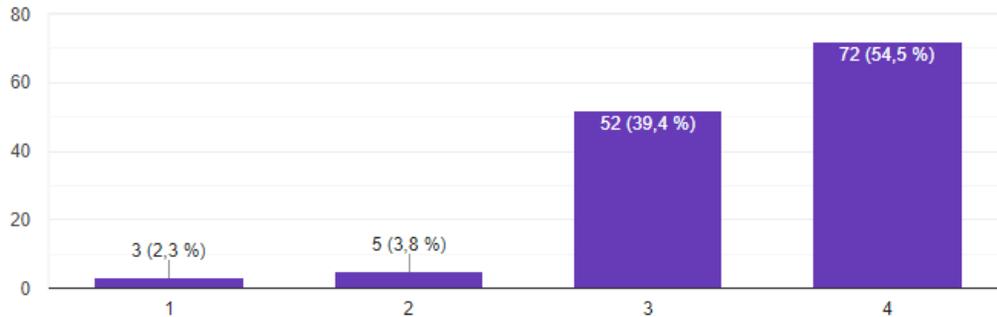
El 44,7% de los servidores públicos consideran que las personas de los grupos en que ha participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas. Y el 0,8% de los servidores públicos manifestaron no estar de acuerdo.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos



132 respuestas

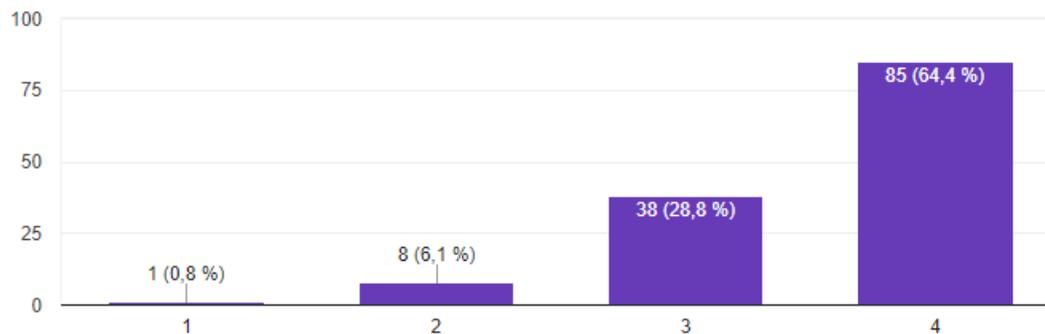


El 54,5% de los servidores públicos, consideran que trabajan con autonomía respecto a otros grupos y el 2,3% de los servidores públicos manifestaron que no trabajan con autonomía respecto a otros grupos.

36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe



132 respuestas



El 64,4% de los servidores públicos consideran que las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe y el 0,8% de los servidores públicos manifestaron que sus jefes no apoyan las decisiones que se toman en su grupo.

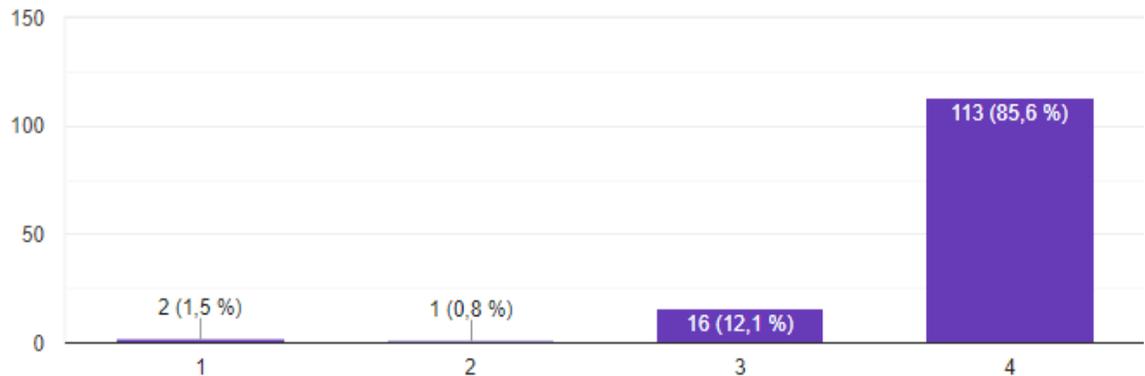
| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

7.6 CAPACIDAD PROFESIONAL

37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo



132 respuestas

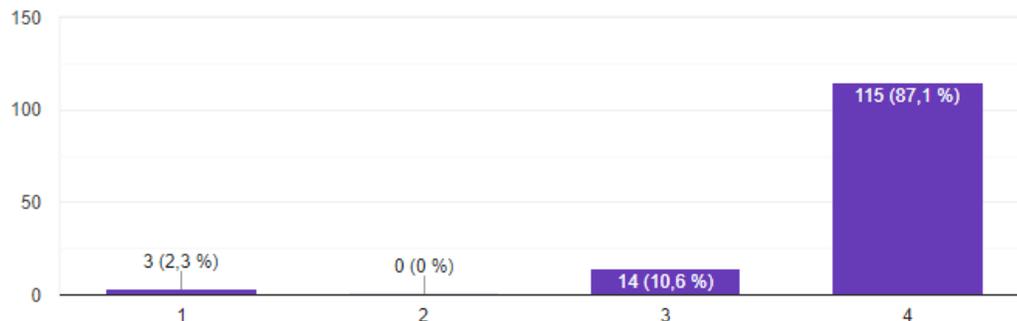


El 85,6% de los servidores públicos consideran que tienen las habilidades requeridas para realizar su trabajo. Y el 1,5% de los servidores públicos manifestó que no tienen las habilidades requeridas para realizar su trabajo.

38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos



132 respuestas



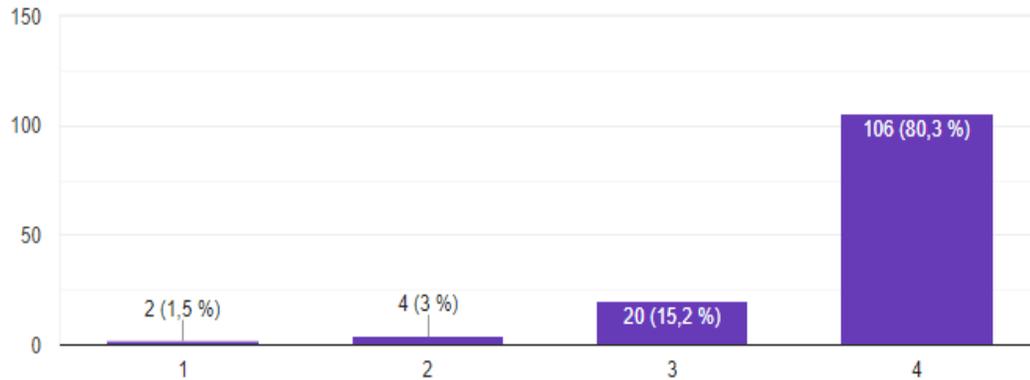
El 87,1% de los servidores públicos considera que en su trabajo hacen una buena utilización de sus conocimientos y el 2,3% de los servidores públicos manifestó que en su trabajo no hacen una buena utilización de sus conocimientos.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo



132 respuestas

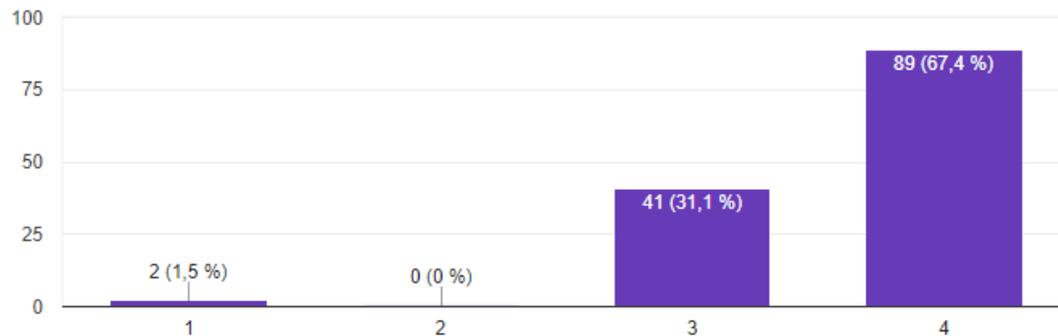


El 80,3% de los servidores públicos considera que pueden manejar adecuadamente la carga de su trabajo, y el 1,5% de los servidores públicos manifestó que no manejan adecuadamente su carga de trabajo.

40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño



132 respuestas

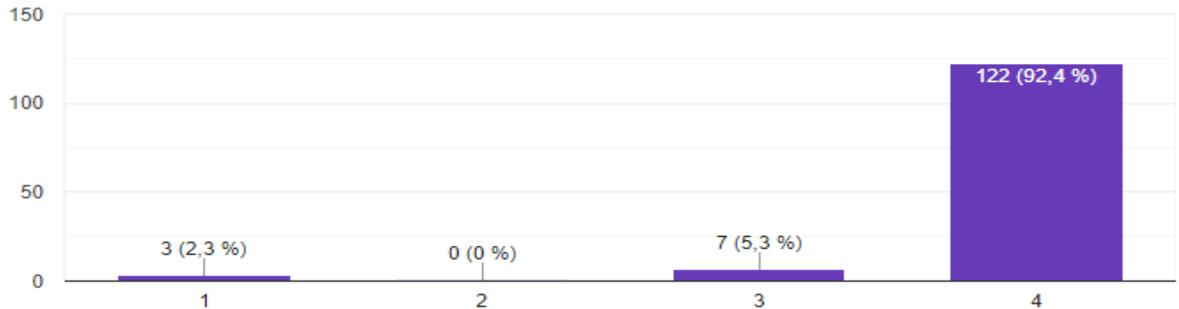


El 67,4% de los servidores públicos considera que superan las expectativas que su jefe tiene sobre su desempeño, el 1,5% de los servidores públicos manifestaron que no superan las expectativas de sus jefes frente al trabajo que desempeñan.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad

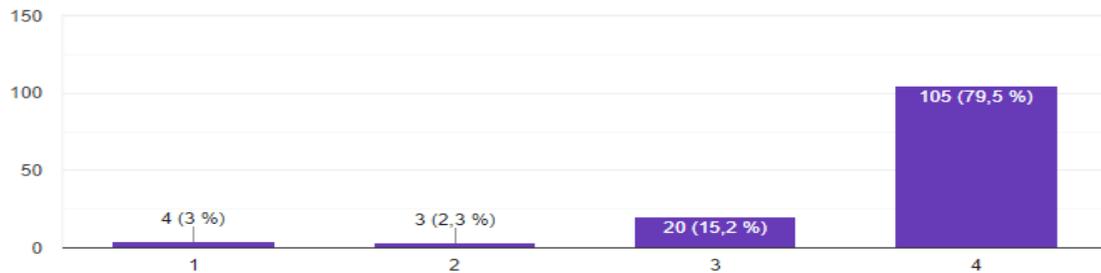
132 respuestas



El 92,4% de los servidores públicos consideran que están dispuestos a hacer esfuerzos extra cuando sea necesario por el bien de la entidad. Y el 2,3% de los servidores públicos no están dispuestos hacer esfuerzos extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.

42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo

132 respuestas



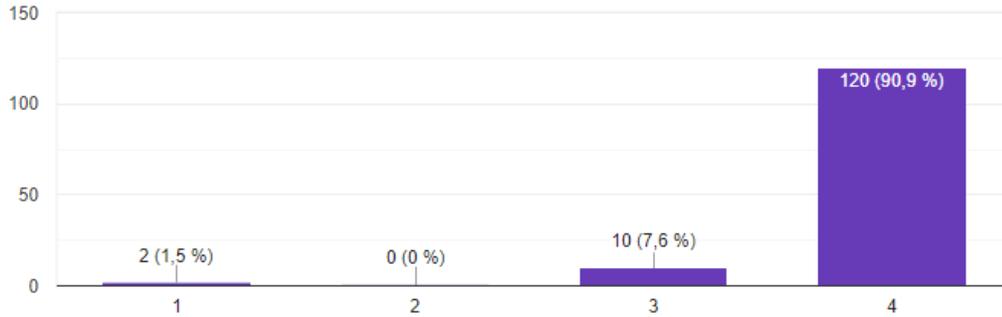
El 79,5% de los servidores públicos manifestaron que se sienten motivados para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo. Y el 3% de los servidores públicos no se sienten motivados para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| Jefe de Gestión Humana | Jefe Gestión de Planeación | Gerente |

43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos



132 respuestas

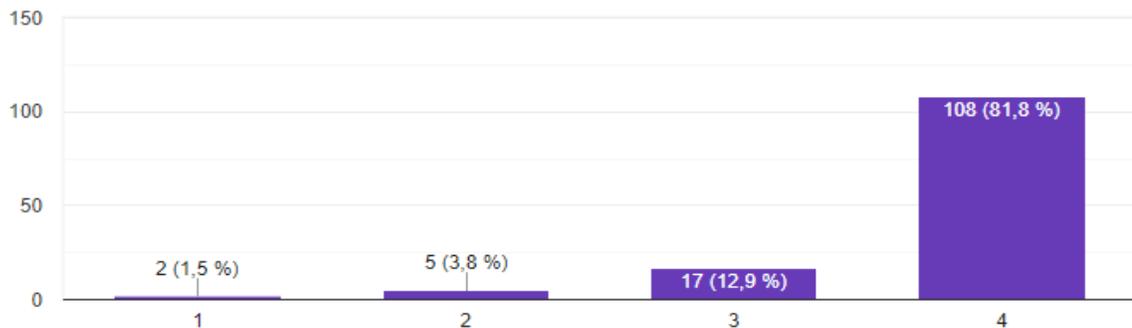


El 90,9% de los servidores públicos manifestaron tienen claridad del por qué realiza sus trabajos. Y el 1,5% de los servidores públicos considera que no tienen claridad del por qué realiza sus trabajos.

44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo



132 respuestas



El 81,8% de los servidores públicos considera que se encuentra satisfecho del trabajo que realiza y el 1,5 % de los servidores públicos manifestó que no se encuentra satisfecho del trabajo que realiza.

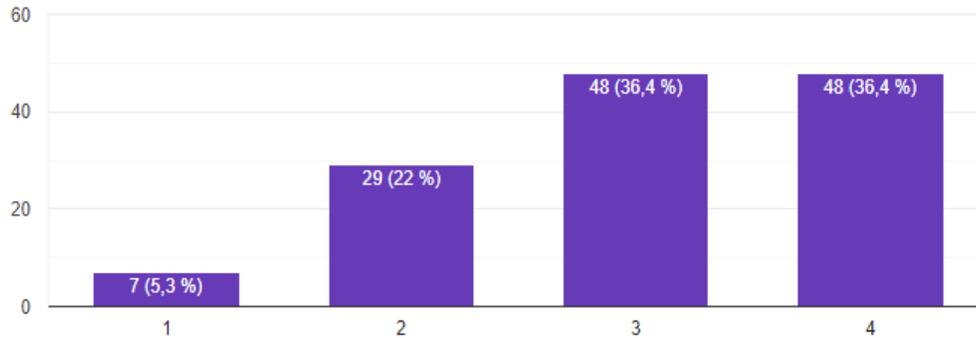
| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

7.7 MEDIO AMBIENTE FÍSICO

45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)



132 respuestas

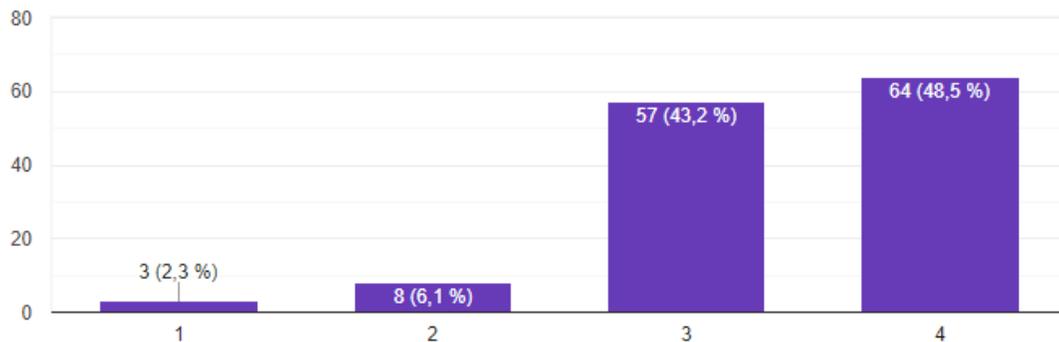


El 36,4% de los servidores públicos considera que tiene un ambiente físico seguro (ergonomía) el 5,3% de los servidores públicos manifestaron que no tienen ambiente físico seguro.

46. Mi área de trabajo permanece ordenada



132 respuestas



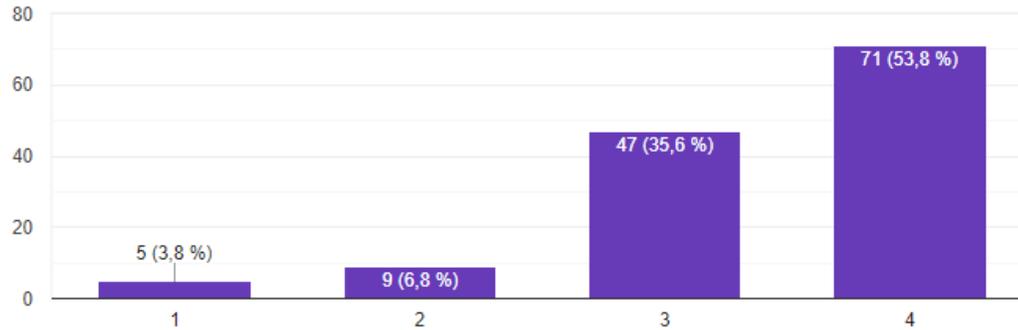
El 48,5% de los servidores públicos consideran que su área de trabajo permanece ordenada, y el 2,3% de los servidores públicos manifestaron que su área de trabajo no permanece ordenada.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

47. Mi área de trabajo permanece limpia



132 respuestas

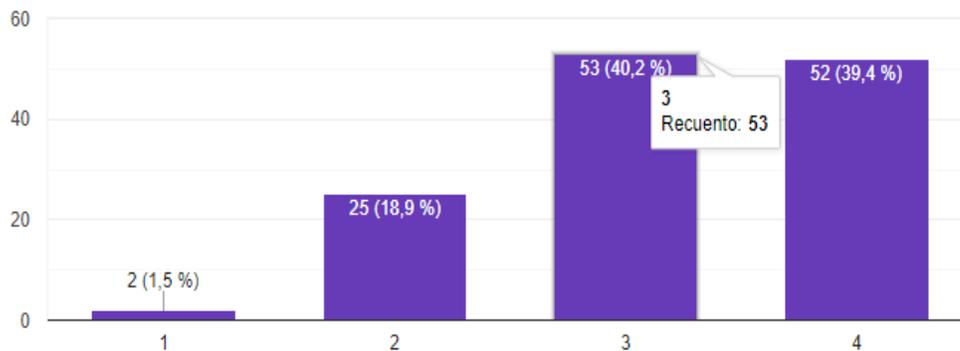


El 53,8% de los servidores públicos, considera que su área de trabajo permanece limpia y el 3,8% de los servidores públicos manifestó que su área de trabajo no permanece limpia.

48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias



132 respuestas



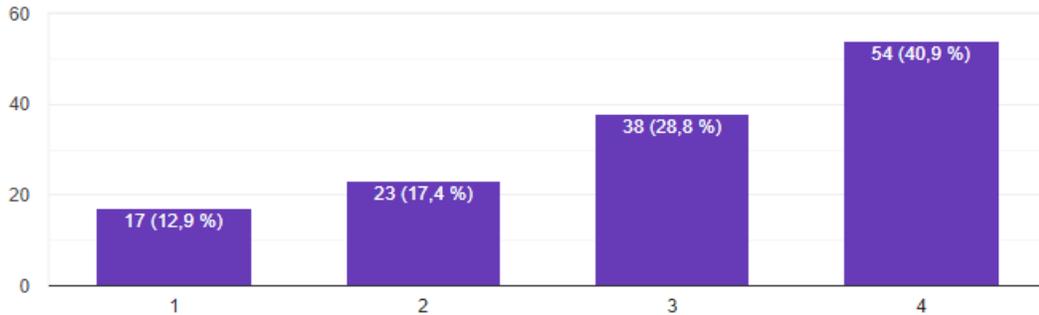
El 39,4% de los servidores públicos manifestó que en su área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias. El 1,5% de los servidores públicos considera que en su área de trabajo no se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)



132 respuestas

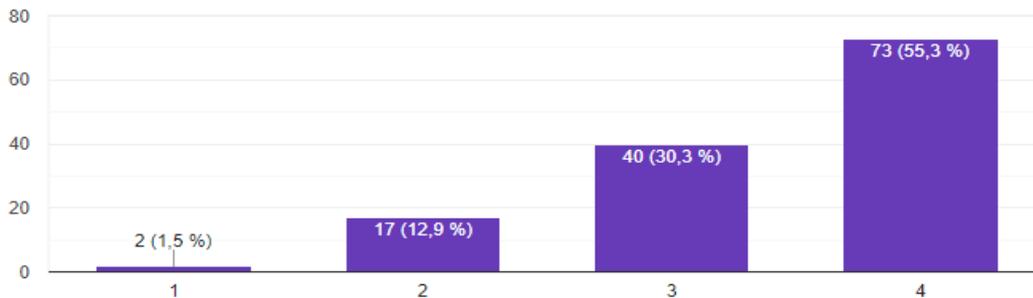


El 40,9% de los servidores públicos manifestaron que en su área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido). Y el 12,9% de los servidores públicos consideran que en su área de trabajo hay contaminación auditiva (ruido).

50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada



132 respuestas



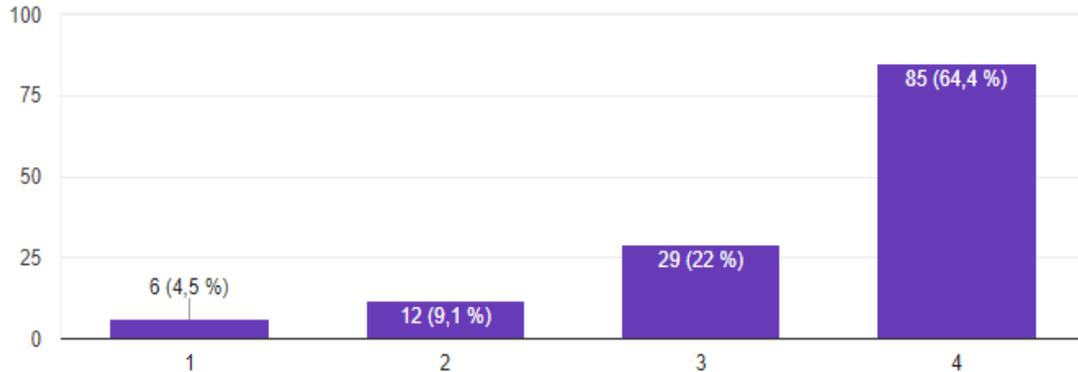
El 55,3% de los servidores públicos, manifestaron que en su área de trabajo la iluminación es la adecuada, el 1,5% de los servidores públicos, considera que la iluminación no es la adecuada.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación



132 respuestas



El 64,4% de los servidores públicos, manifestaron que su área de trabajo tiene suficiente ventilación. El 4,5% de los servidores públicos, considera que su área de trabajo no tiene suficiente ventilación.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | <p>MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO 2019</p> | PR-GT-20 |
| | | Versión: 01-04-05-19 |
| | | Página: 32 de 37 |

8. ANEXO

8.1 Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional (DAFP)

Anexo 2¹: Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional

El instrumento para medir el clima laboral de las entidades públicas consta de 7 categorías, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

| CATEGORÍAS | ÍTEMS | TOTAL |
|---|---------|-----------|
| 1. Orientación organizacional | 1 a 9 | 9 |
| 2. Gestión estratégica del talento humano | 10 a 15 | 6 |
| 3. Estilo de dirección | 16 a 25 | 10 |
| 4. Comunicación e integración | 26 a 31 | 6 |
| 5. Trabajo en equipo | 32 a 36 | 5 |
| 6. Capacidad profesional | 37 a 44 | 8 |
| 7. Medio ambiente físico | 45 a 51 | 7 |
| TOTAL | | 51 |

El instrumento para medir la adaptación al cambio organizacional consta de 4 categorías, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

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

¹ Los instrumentos para la medición del clima laboral y el cambio organizacional, se tomaron directamente de: Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*. Bogotá: Función Pública.

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

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

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

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

AREA DE TRABAJO:

NIVEL DEL ENCARGO

| DIRECTIVO | ASESOR | PROFESIONAL | TÉCNICO | ASISTENCIAL | |
|----------------------------|--------|----------------|---------|-------------|---|
| TIEMPO DE SERVICIO: | | GÉNERO: | | F | M |

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

- 4: Totalmente de acuerdo
- 3: De acuerdo
- 2: En desacuerdo
- 1: Totalmente en desacuerdo

IMPORTANTE:

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

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| No. | ITEM | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|---|---|---|---|
| 1. | Conozco la misión y la visión de mi entidad | | | | |
| 2. | Los objetivos de mi entidad son claros | | | | |
| 3. | Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales | | | | |
| 4. | La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades | | | | |
| 5. | Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente | | | | |
| 6. | En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo | | | | |
| 7. | Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan | | | | |
| 8. | Considero que mis funciones están claramente determinadas | | | | |
| 9. | Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco | | | | |
| 10. | Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades | | | | |
| 11. | Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo | | | | |
| 12. | La capacitación es una prioridad en la entidad | | | | |
| 13. | Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad | | | | |
| 14. | La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas | | | | |
| 15. | La entidad concede los encargos a las personas que los merecen | | | | |
| 16. | Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área | | | | |
| 17. | Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos | | | | |

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 18. | En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa | | | | |
| 19. | Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores | | | | |
| 20. | El trato que recibo de mi jefe es respetuoso | | | | |
| 21. | Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo | | | | |
| 22. | Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo | | | | |
| 23. | Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes | | | | |
| 24. | No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo | | | | |
| 25. | Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo | | | | |
| 26. | En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados | | | | |
| 27. | Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales | | | | |
| 28. | Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad | | | | |
| 29. | En mi área compartimos información útil para el trabajo | | | | |
| 30. | Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros | | | | |
| 31. | Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo | | | | |
| 32. | En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo | | | | |
| 33. | Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes | | | | |
| 34. | Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la | | | | |

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 35. | Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos | | | | |
| 36. | Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe | | | | |
| 37. | Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo | | | | |
| 38. | En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos | | | | |
| 39. | Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo | | | | |
| 40. | Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño | | | | |
| 41. | Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad | | | | |
| 42. | Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo | | | | |
| 43. | Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos | | | | |
| 44. | Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo | | | | |
| 45. | Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía) | | | | |
| 46. | Mi área de trabajo permanece ordenada | | | | |
| 47. | Mi área de trabajo permanece limpia | | | | |
| 48. | En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias | | | | |
| 49. | En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido) | | | | |
| 50. | En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada | | | | |
| 51. | Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación | | | | |

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | <p>MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO 2019</p> | PR-GT-20 |
| | | Versión: 01-04-05-19 |
| | | Página: 37 de 37 |

9. BIBLIOGRAFIA

Con el fin de conocer con más claridad, los contenidos y cobertura de los planes de Bienestar Laboral, Estímulos e Incentivos y de medición al clima laboral, así como de tener bases que fundamenten el diseño de estos planes acorde con las necesidades organizacionales e individuales de los docentes y directivos docentes, se recomienda la consulta y aplicación de los siguientes documentos y estudios de diagnóstico:

Guía de Bienestar Social Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/bienestar.pdf>)

Guía de Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/clima.pdf>)

Guía de Cultura Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/culturaorganizacional.pdf>)

Guía de Calidad de Vida Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (http://www.dafp.gov.co/Documentos/la%20calidad%20de%20vida%20laboral_instrumentos.pdf)

Guía de intervención en Cultura, Clima y Cambio del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (http://www.dafp.gov.co/Documentos/guia_de_intervencion%20en%20cultura,%20clima%20y%20cambio%20organizaiconal.pdf).

| ELABORÓ: | REVISÓ: | APROBÓ: |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| CARMEN VICTORIA MEZA CARRILLO | TULIA OVIEDO MARTINEZ | JOSÉ MARÍA GUTIERREZ BAUTE |
| <i>Jefe de Gestión Humana</i> | <i>Jefe Gestión de Planeación</i> | <i>Gerente</i> |