

Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de
la Defensoría del Pueblo

Agustín Córdoba Gómez

c.c. 19.429.983

María Consuelo Tejada Galeano

c.c. 51.571.277

Universidad nacional abierta y a distancia

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas

Y de negocios – ECACEN

Bogotá, D.C

2015

Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de
la Defensoría del Pueblo

Agustín Córdoba Gómez

c.c. 19.429.983

María Consuelo Tejada Galeano

c.c. 51.571.277

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gestión Pública

Asesor

Martha de Jesús Guerrero Guzmán

Magíster en Administración de Empresas y Liderazgo Estratégico

Universidad nacional abierta y a distancia

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas

Y de negocios – ECACEN

Bogotá, D.C

2015

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Agosto de 2015

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado en primer lugar Dios Padre todo poderoso, por darnos el don de la inteligencia y la sabiduría para adelantar la investigación, además es dedicado a diversas personas que han contribuido de alguna manera a la realización de este trabajo, entre las que se encuentran los integrantes de nuestras familias, quienes nos han apoyado con su motivación para la culminación de este proceso. Además, dedicamos este trabajo a nuestra tutora quien nos brindó toda su experiencia profesional para direccionar y culminar este proyecto.

Finalmente queremos dedicar este proyecto a nuestros compañeros de la Defensoría del Pueblo ya que fueron determinantes durante el transcurso de la investigación.

Agradecimientos

Los autores expresamos nuestros agradecimientos a todas esas personas que hicieron posible que este proyecto de investigación saliera adelante, a nuestra tutora Martha de Jesús Guerrero Guzmán, a la Defensoría del Pueblo y a nuestras familias

Muchas Gracias

Los autores

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	9
Palabras Clave	9
CAPITULO 1	10
EL PROBLEMA	10
Antecedentes del problema	10
Planteamiento del problema	10
Formulación del problema	11
Sistematización del problema	11
Justificación de la investigación	12
Justificación Teórica de la Investigación	12
Justificación Metodológica de la Investigación	12
Justificación Práctica de la Investigación	13
Alcances y límites de la investigación	14
CAPÍTULO 2	14
MARCO DE REFERENCIA	14
Marco teórico	14
Marco conceptual	17
Marco legal	21
Marco institucional de la Defensoría del Pueblo	22
Marco temporal	23
CAPÍTULO 3	24
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	24
Hipótesis de trabajo – proposiciones afirmativas	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	25
VARIABLES	25
Tipo de estudio	35
Método	36
Población y muestra	36
Tamaño de la Muestra	36

Fuentes secundarias Fuentes y técnicas para la recolección de la información	38
Fuentes Primarias	38
Tratamiento de la información	39
Instrumentos a utilizar	40
Contenido de la encuesta	40
CAPITULO 4	41
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
Presentación de resultados	41
Análisis de resultados	67
CAPITULO 5	78
Propuesta del Plan de Mejoramiento a la Calidad de vida organizacional de los Servidores Públicos de la Defensoría del Pueblo que Permita Alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Para la Vigencia 2013 - 2016	78
RECOMENDACIONES	83
CONCLUSIONES	85
Referencias bibliográficas	88
Ciberbibliografía	88

CONTENIDO DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 1	Normatividad sobre bienestar organizacional en Colombia
Tabla 2	Operacionalización de la hipótesis
Tabla 3	Síntesis de propuesta
Cuadro 1	Cálculo de la muestra
Cuadro 2	Matriz de tamaños muestrales

CONTENIDO GRÁFICOS

Grafico no. 1:	Edades
Grafico no. 2:	antigüedad en la entidad
Gráfica 3:	Variable Motivación
Gráfica 4:	Variable Motivación
Gráfica 5:	Variable Motivación
Gráfica 6:	Variable Motivación
Gráfica 7:	Objetivos y Desarrollo Profesional

Gráfica 8: Objetivos y Desarrollo Profesional
Gráfica 9: Objetivos y Desarrollo Profesional
Gráfica 10: Objetivos y Desarrollo Profesional
Gráfica 11: Desempeño del Trabajo / Productividad
Gráfica 12: Desempeño del Trabajo / Productividad
Gráfica 13: Desempeño del Trabajo / Productividad
Gráfica 14: Desempeño del Trabajo / Productividad
Gráfica 15: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad
Gráfica 16: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad
Gráfica 17: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad
Gráfica 18: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad
Gráfica 19: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos
Gráfica 20: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos
Gráfica 21: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos
Gráfica 22: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos
Gráfica 23: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad
Gráfica 24: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad
Gráfica 25: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad
Gráfica 26: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad
Gráfica 27: El entorno de trabajo / Entorno Físico
Gráfica 28: El entorno de trabajo / Entorno Físico
Gráfica 29: El entorno de trabajo / Entorno Físico
Gráfica 30: El entorno de trabajo / Entorno Físico
Gráfica 31: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico
Gráfica 32: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico
Gráfica 33: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico
Gráfica 34: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico
Grafica 35: Identificación con la empresa
Grafica 36: Identificación con la empresa
Grafica 37: Identificación con la empresa
Grafica 38: Identificación con la empresa
Grafica 39: Variable 1- Motivación
Grafica 40: Variable 2- Objetivos y Desarrollo Profesional
Grafica 41: Variable 3- Desempeño del Trabajo / Productividad
Grafica 42: Variable 4- Desempeño del Trabajo / Compromiso y Proactividad
Grafica 43: Variable 5- Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyecto
Grafica 44: Variable 6- Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad
Grafica 45: Variable 7- El entorno de trabajo / Entorno físico
Grafica 46: Variable 8- El entorno de trabajo / Entorno psicológico
Grafica 47: Variable 9- Identificación con la empresa
Grafica 48: Análisis edades
Grafica 49: Análisis antigüedad

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1: Contenido de la encuesta

Resumen

La investigación inicia como parte de la especialización en Gestión Pública de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, siendo el proyecto de grado el método para optar como especialistas de dicha universidad. Se toma como referencia el nivel central de la Defensoría del Pueblo que durante los últimos años ha tenido una vinculación de funcionarios provocada por la reestructuración que se hizo en la entidad.

Se establece una línea de investigación, en donde los estudiantes buscan determinar cuál ha sido el impacto de la reestructuración en clima laboral en la Defensoría del Pueblo estableciendo objetivos concretos para obtener respuestas que contribuyan a mejorar la situación laboral de los servidores públicos de la entidad.

Una vez analizados los resultados obtenidos se presenta un Plan de Mejoramiento como herramienta administrativa, que busca de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que los guiarán.

Palabras Clave

Servidor Público

Reestructuración

Clima laboral

Desarrollo Profesional

Motivación

Personal

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

Antecedentes del problema

La Defensoría del Pueblo, creada por la Constitución de Colombia de 1991 en su Capítulo II: Del ministerio público, con el propósito de velar por la promoción, el ejercicio y la divulgación de los derechos humanos dentro del Estado social de derecho, así como la divulgación y promoción del Derecho Internacional Humanitario.

Mediante decreto 025 de 2014, se Modifica la estructura orgánica de la Defensoría del Pueblo, así como su régimen de competencias interno, lo que determino la organización y funcionamiento de la misma y suprimir funciones que no correspondían a la naturaleza de la entidad. Lo mismo con el sistema de nomenclatura y clasificación de los diferentes empleos de la Entidad.

La Defensoría del Pueblo, cuenta con varias dependencias que contribuyen a cumplir las diferentes funciones establecidas por la constitución y la ley.

Esta investigación se llevara a cabo en la Defensoría del Pueblo en el nivel central en la ciudad de Bogotá, por lo cual es importante mantener un buen clima laboral dentro de esta entidad para que los ciudadanos que acuden a la defensoría del pueblo puedan acceder a un servicio eficiente y ameno.

Planteamiento del problema

El proceso de restructuración que adelantó la Defensoría del Pueblo, generó una vinculación masiva de funcionarios aproximadamente un 75% con respecto a los antiguamente vinculados, lo que ocasiono que dentro del clima organizacional de la entidad se presentaran

diversos problemas entre los funcionarios más antiguos y los recién vinculados de la entidad que se pueden evidenciar en la falta de comunicación, la falta de reconocimiento del trabajo por parte de la administración actual hacia los funcionarios antiguos, la desmotivación y bajo desempeño en el cumplimiento de sus funciones; deterioro emocional; baja autoestima; estrés y fatiga, ascensos a mejores cargos a los nuevos funcionarios sin tener en cuenta la experiencia y las labores que cumplían los más antiguos funcionarios de la Entidad.

Formulación del problema

¿Cuál es el impacto dentro del clima organizacional de los servidores públicos en el nivel central de la Defensoría del Pueblo luego de la restructuración de la entidad especialmente con la vinculación de los nuevos funcionarios?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del clima laboral de los servidores públicos del nivel central ciudad de Bogotá de la Defensoría del Pueblo
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas y de gestión que permitirán plantear una propuesta de Plan de Mejoramiento a la calidad de vida laboral de los servidores públicos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

Justificación de la investigación

Justificación Teórica de la Investigación

Para adelantar el Diagnóstico y posterior Plan de Mejoramiento, se aplicarán la teoría y conceptos básicos de clima laboral identificados en el marco teórico, y constatarán la forma como se aplica en la realidad el modelo sugerido en la cartilla “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” octubre de 2004, preparada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, entidad líder que fomenta el desarrollo de las instituciones y de su talento humano, promoviendo en las entidades públicas colombianas una gestión efectiva e innovadora, con servidores públicos competentes e instituciones y procesos eficaces (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2013), para identificar las situaciones internas y externas que afectan las variables del clima laboral de la defensoría del pueblo.

Justificación Metodológica de la Investigación

Para los investigadores, es importante adelantar la investigación en el nivel central la Defensoría del Pueblo utilizando una investigación experimental, a través del Diagnóstico de la situación, apoyándose en métodos de recolección de información como la encuesta, técnica que permite conocer los factores que inciden en la motivación, conflictos, estrés, relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones que caracterizan y definen el clima laboral en el servidor público vinculado, que se realiza a los servidores públicos de la Defensoría a nivel central vinculando a los servidores públicos antiguos y los recién ingresados.

El instrumento se construye teniendo en cuenta la metodología propuesta por Rensis Likert, que mide las actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian. La escala, según el autor es un conjunto de afirmaciones que se formulan con personas que responden a un cuestionario de acuerdo a la percepción para que expresen el grado de acuerdo o desacuerdo frente a las afirmaciones.

Por otra parte se tiene en cuenta la observación directa de los aspectos que influyen en el clima laboral de la Defensoría, de los diferentes problemas que se vienen presentando en la entidad luego de la reestructuración; esto con el fin de obtener información valiosa para la investigación, para conocer las causas y consecuencias del clima laboral y dar alternativas de solución en el plan de mejoramiento del clima laboral.

Justificación Práctica de la Investigación

Para los investigadores el proyecto se justifica por que se aplica en la realidad de la Defensoría del Pueblo, el modelo propuesto por Linker y por el DAFP, afianzando los conocimientos sobre clima organizacional estatal, ya que se encuentran en constante estructuración y reestructuración, teniendo en cuenta las percepciones de los servidores públicos, su interacción, los procesos de la entidad y el contexto externo; con el desarrollo de un ejercicio teórico-práctico que permite abordar la temática desde la perspectiva gerencial y de orientación del comportamiento del servidor público hacia el logro de los objetivos institucionales, que conllevan hacia la competitividad organizacional y el bienestar integral de los mismos, con el fin de presentar una propuesta de mejoramiento que exigirá esfuerzos por parte de los actores involucrados, (directivos y empleados) para desarrollar procesos activos de aprendizaje de tipo cognitivo, emocional y conductual, que les permitirá acceder a nuevas

experiencias en las variables intervenidas, para que las valoren, refuercen e integren”

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005)

Alcances y límites de la investigación

El proyecto busca adelantar un ejercicio práctico sobre el clima laboral en una entidad pública en este caso la Defensoría del Pueblo en su nivel central encontrado en la ciudad de Bogotá; se encuentra limitado en lo concerniente al clima organizacional sede central y aplicado a funcionarios de esta área; con la investigación se espera presentar una propuesta que contribuya a solucionar la problemática del clima laboral y enmarcado dentro de la línea de investigación “Gestión de las Organizaciones”, que busca contribuir a la solución de una problemática organizacional pública mediante la construcción de conocimiento alrededor de las ciencias de la administración.

CAPÍTULO 2

MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico

Para adelantar la investigación sobre el clima laboral, es necesario apoyarse en las siguientes teorías:

El concepto de clima organizacional, es estudiado por varios autores como Luca Brunet, quien delimita la naturaleza y el aspecto metodológico del clima de trabajo, y trata temas como la dimensión y la medida del mismo, sus causas y sus consecuencias, lo mismo que la forma de modificarlo y perfeccionarlo, retomando las guías del desarrollo organizacional.(Brunet, 1951); Stephen Robbins, quien define el clima organizacional como la personalidad de la organización (Robbins Stephen, 1998); Guillermo Álvarez,

estableciendo que el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización (Álvarez Guillermo, 1992) y por último al autor Gilmar Cabrera, quien define el clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Cabrera Gilmar, 1995).

Sin embargo, para la investigación, los estudiantes se apoyan en lo expresado por Likert¹ “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”. Si lo que se pretende es precisamente conocer la percepción del medio ambiente de determinadas personas, lo lógico es que se recurra a ellas y no sean otros quienes definan qué es o no importante para aquellos. Además, porque según él “Lo que cuenta es la forma como una persona ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”. “El comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma.”

Por ésta razón, se han ideado modelos de análisis del clima organizacional entre los que se encuentra el Modelo de los sistemas de Organización de Likert; el cual será utilizado para el desarrollo de la investigación, dado que el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, recomienda para las entidades estatales, el uso del Modelo de los sistemas de Organización de Likert.

¹Rensis Likert (1903-1981) educador y psicólogo organizacional estadounidense conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación (en inglés, Licking pin model).

El Modelo Likert conocido como la “Teoría de la Organización y la Administración Pública” estudia los sistemas de una organización analizando cada una de las variables desde sus distintos enfoques de manera integral. En la administración pública se evidencian cambios de manera permanente en lo político, económico, social, y cultural, entre otros aspectos; o sea que las entidades van adquiriendo nuevas funciones, objetivos en su composición y estructura; requiriendo nuevos conocimientos, herramientas, aplicativos, tecnología y en especial personal especializado, y en ocasiones estos especialistas se ven frenados por la estructura burocrática, desencadenando en un clima laboral inadecuado.

Las entidades públicas se consideran como fenómenos integrados, que muchas veces no permiten comprender algunas dimensiones en las mismas, se hace énfasis que las entidades no solamente debe tener estructuras y recursos humanos, sino que las entidades deben trabajar sobre una estructura social; deben tener sus propias dinámicas y políticas, es decir un ámbito político cultural (Rosenzweig Kast, 1976)

Se evidencia que las características de las organizaciones generan un determinado clima organizacional. Este puede tener incidencia entre las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Para R.K. Merton, en la “Teoría y Estructura Sociales” publicada en 1949 se evidencian los “efectos perversos” de un modelo burocrático pensado más como “deber ser” que como “ser”. La transformación del ideal burocrático como modelo a un sistema de organización real pone de manifiesto disfunciones generadas por el choque brusco entre las

estructuras y las personas. El análisis de Merton, importante para la Teoría de la Organización, adquiere la categoría de "clásico".

En las entidades estatales por lo general la motivación y la satisfacción personal no es trascendental no se le da la suficiente importancia por lo que los servidores pierden el interés por su trabajo y su satisfacción disminuye.

Marco conceptual

Teniendo en cuenta las teorías de los diferentes autores en el marco teórico, se mencionan los conceptos más utilizados en la investigación, los cuales influyen directa o indirectamente en el ambiente de trabajo y en el comportamiento del individuo y en la investigación.

Bienestar laboral: Proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad. (Virgüez Peña Alberto, 2009)

Cliente externo: Son los clientes o usuarios que se benefician de los servicios que prestados por Defensoría del Pueblo, como lo son cualquier ciudadano que acude a la Defensoría como entidad estatal que busca proteger los derechos humanos

Cliente interno: Son los servidores públicos de carrera, administrativa, provisionales y de libre nombramiento y remoción

Clima Organizacional: Referido a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores públicos, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

Compromiso: Aporte individual que realiza cada empleado a favor de la institución para la cual trabaja. Es la actitud permanente de colaboración voluntaria, espontánea y en ocasiones imprevista frente a la institución y compañeros de trabajo. (Vargas Jhon, 2010)

Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Rodríguez Adoel, 2015)

Calidad de vida laboral: Proceso permanente y participativo que busca crear mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y en el logro de la misión de la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005)

Cultura organizacional: Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados, normas y comunicación. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005)

Conflictos: Sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Valda, Juan Carlos, 2011)

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (Valda, Juan Carlos, 2011)

Incentivos: Estímulos que necesariamente deben venir después de un buen desempeño con el fin de ser fortalecido y aumente su probabilidad de ocurrencia en el futuro. (Alcaldía Ciudad de Cali, glosario)

Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. (Valda, Juan Carlos, 2011)

Respeto: Aceptación de cada funcionario con los demás miembros del equipo teniendo en cuenta que todos son diferentes, piensan distinto y tienen posiciones alternativas

para dirimir asuntos administrativos. Se reconoce la diferencia, se acepta y a partir de allí se busca la negociación que pueda conducir al consenso. (Vargas Jhon, 2010)

Resistencia al cambio organizacional: En una parte natural del proceso de cambio, se puede perder el equilibrio, puede generar estrés, o bien un comportamiento de irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos. (Wilches Érica, Bolívar Liliana, 2007)

Responsabilidad: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (Camacaro Pedro Rafael, 2010)

Servidor público: La Constitución Política de 1991, en su artículo 123 resalta que quienes pertenecen a esta categoría están al servicio del Estado y de la comunidad y que no desempeñan los cargos o empleos - por importantes que ellos sean - en su propio beneficio e interés, sino en el colectivo, siendo por tanto depositarios de la confianza pública, que no pueden defraudar, respondiendo en consecuencia por sus acciones u omisiones. Pero con ello no se quiere decir que en la terminología legal esté proscrita la utilización del vocablo "funcionarios", como sinónimo de "servidores públicos" (Corte Constitucional, sentencia C-222 de 1999)

	-Sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado	-Decreto 1227 de 2005
Bienestar laboral	-Competencias laborales -Lineamientos técnicos para elaborar los correspondientes manuales de funciones y competencias laborales -sistema de seguridad social integral -Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional -Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL)	-Decreto 2539 de 2005 -Decreto 2772 de 2005 -Ley 100 de 1993 -Ley 489 de 1998 -Ley 1562 de 2012

Marco institucional de la Defensoría del Pueblo

Misión

La Defensoría del Pueblo es la institución del Estado colombiano responsable de impulsar la efectividad de los derechos humanos de los habitantes del territorio nacional y de

los colombianos en el exterior, en el marco del Estado Social de Derecho democrático, participativo y pluralista, mediante las siguientes acciones integradas:

- Promover, ejercer y divulgar los derechos humanos.
- Proteger y defender los derechos humanos y prevenir sus violaciones.
- Fomentar la observancia del derecho internacional humanitario.
- Atender, orientar y asesorar en el ejercicio de sus derechos.
- Proveer el acceso a la administración de justicia, en los casos señalados en la Ley

Visión

En el 2016, la Defensoría del Pueblo es identificada tanto a nivel nacional como internacional, por su incidencia en la garantía y protección de los derechos humanos y el fomento de la observancia del derecho internacional humanitario, atendiendo de manera prioritaria y reforzada a los sujetos de especial protección, y manteniendo la comunicación directa y transparente con la comunidad, para aumentar su confianza y credibilidad.

Planeación estratégica

Resolución 1014 de 2013. "Por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo para la vigencia 2013 - 2016" (Defensoría del Pueblo, 2003-2015)

Valores Institucionales: Respeto, honestidad, justicia y puntualidad.

Marco temporal

Se inició el proyecto para obtener el título de Especialistas en Gestión Pública en el mes de enero del año 2015 como propuesta de los estudiantes; y en el mes de marzo se continuó con

la revisión de la información, trabajo de campo, análisis de resultados para posterior presentación como proyecto en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Hipótesis de trabajo – proposiciones afirmativas

Hipótesis general: Hipótesis general: La restructuración en el sector central de la Defensoría del Pueblo, ha dejado como consecuencia que sus miembros tienen poca comunicación, falta de liderazgo, falta de motivación impidiendo que se cumplan los objetivos planteados plan estratégico para la vigencia 2013-2016. En los grupos internos de trabajo.

Hipótesis de trabajo 1: H1. El clima laboral inadecuado, se presenta principalmente, en los servidores públicos que tienen más años de vinculación en la entidad, esto se presenta por falta de políticas de bienestar social que contribuyan a la motivación en cada uno de los empleados.

Hipótesis de trabajo 2: H2. Las condiciones de espacios físicos, ventilación, ruido excesivo e iluminación no son los más adecuados para desarrollar las actividades en la entidad creando problemas como el estrés y el bajo rendimiento en la entidad.

Objetivo general

Conocer el impacto de la restructuración efectuado en la defensoría del pueblo en el clima laboral de los servidores públicos de la entidad, para proponer las estrategias administrativas y

de gestión, que permitan mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral dentro de la entidad.

Objetivos específicos

Identificar causas y consecuencias que han afectado el ambiente laboral para realizar un análisis detallado del clima laboral de los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo en su nivel central.

Identificar el impacto de la restructuración en el clima organizacional de los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo en su nivel central.

Proponer estrategias administrativas y de gestión que permitan el desarrollo del personal y el desempeño laboral en la entidad.

Variables

Para el estudio, se consideró trabajar las siguientes variables que configuran la medición del clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, y a través de la percepción de los servidores públicos, se busca definir su calidad de vida laboral, permitiendo diagnosticar las fuentes de conflicto e insatisfacción.

Tabla 2: Operacionalización de la hipótesis

VARIABLES	Conceptualización variable	Tipo de variable	INDICADOR	Ítems y/o Preguntas	Instrumento
1- Motivación	La motivación es aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir, mediante acciones el logro de algún objetivo, es decir alcanzar metas, ya sean personales o de grupo.	Variable dependiente (causales)	Cumplimiento de las propuestas.	<p>¿Te encuentras motivado en este trabajo?</p> <p>¿Has crecido profesionalmente en esta Entidad?</p> <p>¿Consideras que tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?</p> <p>¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar la</p>	Encuesta

				reestructuración en la Entidad?	
2- Objetivos y Desarrollo Profesional	El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo.	Variable dependiente (causales)	Objetivos alcanzados en su trabajo.	¿Conoces bien en qué consiste la Política de Bienestar de la Entidad des después de la reestructuración?	Encuesta
				¿Consideras que los objetivos de la Política de Bienestar son claros, realizables y medibles?	
				¿Has podido acceder finalmente a dicha Política de Bienestar?	

				¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos de la Entidad?	
3- Desempeño del Trabajo / Productividad	Todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud, y el ejercicio de su quehacer diario laboral.	Variable dependiente (causales)	Satisfacción Laboral	¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes asignas luego de la reestructuración? ¿La tecnología con la que trabajas te permite evolucionar tus conocimientos?	Encuesta

				¿Las herramientas y el equipo informático con el que trabajas es el adecuado para el desarrollo de tu trabajo?	
				¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?	
4- Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad	Características propias personales que posee el trabajador, que interacciona en su medio laboral con las metas y objetivos de la entidad.	Variable dependiente (causales)	Actitudes y Personalidad	¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a los nuevos cambios que trajo la reestructuración?	Encuesta
				¿Te sientes responsable de los éxitos y	

				fracasos de tu labor que desarrolla?	
				¿Cumple tu equipo los acuerdos y compromisos?	
				¿Sueles proponer ideas o mejoras?	
5- Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyecto	El trato con las demás personas, con quienes nos toca alternar, teniendo en cuenta una serie de estrategias, procedimientos y metodología que utiliza el grupo	Variable dependiente (causales)	Actitudes y personalidad	¿Con la reestructuración te sientes integrado en tu equipo de trabajo?	Encuesta
				¿Estás de acuerdo con tu papel en el equipo de trabajo?	

	para alcanzar las metas propuestas.			¿Consideras que las reuniones son eficaces?	
				¿Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?	
6- Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad	Vela porque las relaciones laborales estén medidas por ambientes armoniosos, dentro del contexto del trabajo en equipo y de las relaciones sociales	Variable dependiente (causales)	Productividad y efectividad	¿Ha recibido Inducción suficiente y clara sobre la Entidad des pues de la restructuración?	Encuesta
				¿Conoces el organigrama de la Entidad y a quién tienes que dirigirte para	

				resolver un problema?	
				¿La Entidad promueve la Integración, Coordinación y Comunicación entre las diferentes Áreas?	
				¿Recibe de su jefe retroalimentación tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo?	
7- El entorno de trabajo /	Todo aquello que se encuentra en el medio físico en el	Variable dependiente	Condiciones de los espacios	¿Tiene espacio suficiente para	Encuesta

Entorno físico	que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud, y el ejercicio de su quehacer diario laboral.	físicos para desarrollar su laboror.	desempeñar su labor?
			¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?
			¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.?
			¿La comunicación e integración del grupo de trabajo es adecuado?

8- El entorno de trabajo / Entorno psicológico	Impactos positivos y/o negativos de los componentes de la organización (Individuos-grupos y estructura), tienen sobre ella misma.	Variable dependiente (causales)	Productividad y efectividad	¿Te sientes seguro y estable en este empleo después de la reestructuración?	Encuesta
				¿Te gusta el ambiente de trabajo?	
				¿Se colaboran entre compañeros?	
				¿Existen focos de acoso laboral?	
9- Identificación con la entidad	Estructura de la organización como tal, el estilo de dirección aplicado en conjunto con las políticas, las reglas y las	Variable dependiente (causales)	Objetivos y metas alcanzadas.	¿Te gusta la nueva imagen que la Entidad proyecta de sí misma?	Encuesta
				¿Te sientes identificado con la cultura y los	

	normas, que puede afectar el clima organizacional		valores de la Entidad?
			¿Te sientes orgulloso de pertenecer a la Entidad?
			¿Recomendarías esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?

Tipo de estudio

Con base en los objetivos propuestos se realizó un tipo de estudio descriptivo, ya que permite representar y analizar la situación a través de la recolección y análisis de la información, se verifican las formas de conducta, se definen comportamientos concretos, se descubren y comprueba la asociación de variables derivadas de la hipótesis de trabajo que pueden ser verificadas, identificando las dificultades y fortalezas en el clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, las causas que les dieron origen y permite analizar sus implicaciones, definiendo las necesidades y retos de la Entidad.

Se utilizó el diagnóstico selectivo por conveniencia para evaluar los Comportamientos de determinados actores ubicados en el sector central de la Defensoría y se inició con la observación y el permanente contacto con el personal que labora en la Entidad.

Método

La investigación propuesta se realiza a través del método deductivo; que es el proceso de conocimientos que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general, el cual permitirá determinar la percepción que tienen los servidores, sobre las diferentes variables propuestas para diagnosticar el clima organizacional de la entidad.

Población y muestra

La Defensoría del pueblo a nivel central cuenta con 900 funcionarios, para efectos de este trabajo se toma como muestra 130 funcionarios del nivel central de la Defensoría, de acuerdo al cálculo diseñado por F. Yates para definir el muestreo de poblaciones.

Tamaño de la Muestra.

Muestreo de poblaciones, finitas, por F. Yates (1949).

Matriz de Tamaños Muéstrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas.

Cuadro #1: Cálculo de la muestra

N [tamaño del universo]	900
-------------------------	------------

p [probabilidad de ocurrencia]	0,8
--	------------

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Cuadro #2: Matriz de tamaños muestrales

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 900 con una p de 0,8										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,00%	9,00%	8,00%	7,00%	6,00%	5,00%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
90%	63	76	94	119	155	207	286	408	586	794
95%	87	105	129	161	206	269	360	488	655	823
97%	104	125	153	190	240	309	405	533	689	836
99%	140	167	202	247	305	383	482	605	740	854

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se determinó un universo finito, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar.

La fórmula aplicable será la siguiente:

N = Total de la población (900)

Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

$p = q = 0,5$ proporción esperada

d = precisión (en su investigación un $8\%=0.08$)

Desarrollo de la formula.

Se cuenta con una población de 900 Servidores Publico del nivel centra de la Defensoría del Pueblo, para un estudio de 129 servidores.

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

$$n = \frac{(900) * 1,96_a^2 * 0,5 * 0,5}{0,08^2(900 - 1) + 1,96_a^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{900 * 3,8416 * 0,5 * 0,5}{0.0064 (899) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{864,36}{6,714}$$

$$n = 128,73 \cong 129$$

Fuentes secundarias Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Acorde con la investigación a realizar se procede de la siguiente manera:

Fuentes Primarias

Observación: Se pretende observar a los funcionarios del nivel central de la Defensoría del Pueblo, específicamente las características que influyen en el clima organizacional de la entidad, para evaluarlo, estudiarlo y presentar una propuesta de mejoramiento, en concordancia con la realidad, necesidades y alcance propios de la entidad.

Encuesta: Para adelantar el diagnóstico se acude a realizar un cuestionario, diseñado y ajustado teniendo en cuenta la metodología propuesta por Rensis Likert, conocida como la escala de Likert o el método de evaluaciones sumarias, que ha demostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian.

Para el desarrollo de la investigación se acude a consultar información básica publicada en la página web de la entidad y a documentos sobre la temática en el Departamento Administrativo de la Función Pública, como entidad líder de la gestión pública, a través de su página web www.dafp.gov.co; además se toma como guías de investigación libros, revistas, trabajos monográficos, artículos específicos sobre el tema; utilizando los alcances de las herramientas tecnológicas.

Tratamiento de la información

Para el diagnóstico del clima organizacional de la Defensoría del Pueblo de la ciudad de Bogotá se definieron las anteriores variables e indicadores, el análisis e interpretación de los datos, se llevó a cabo inicialmente con la organización, clasificación y tabulación manual y sistematizada de la información obtenida con las respuestas con el instrumento tipo encuesta, y teniendo en cuenta los objetivos planteados en el inicio del estudio para posteriormente, presentarla a través de tablas y gráficas que permiten visualizar la percepción que tienen los servidores de cada una de las variables analizadas.

El estudio se direcciona hacia una administración pública eficiente enfocada en resultados, con la aplicación e implementación de estrategias propuestas en el plan y enfocadas a emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.

Instrumentos a utilizar

Se realiza una encuesta a 130 servidores públicos de la Defensoría de pueblo, la cual cuenta con 9 variables y cada una con 4 preguntas, busca analizar el panorama del clima organizacional de la entidad. Las preguntas tienen las siguientes opciones de respuesta: Bastante, Regular, Muy Poco, No.

Contenido de la encuesta

En el Anexo 1, se encuentra el modelo de encuesta desarrollado para obtener el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la Defensoría del Pueblo

CAPITULO 4

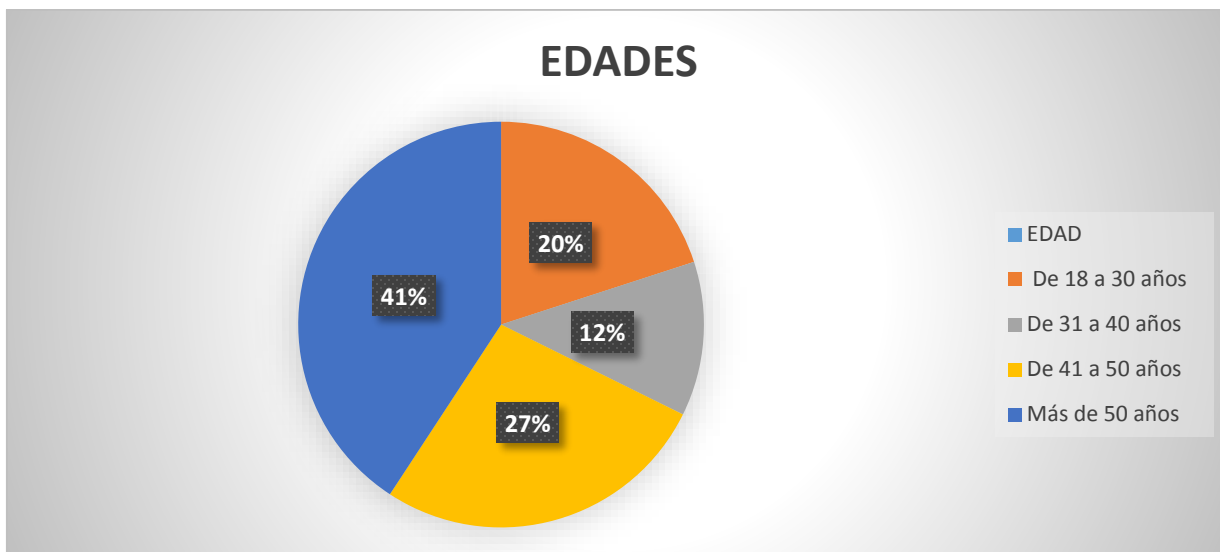
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación de resultados

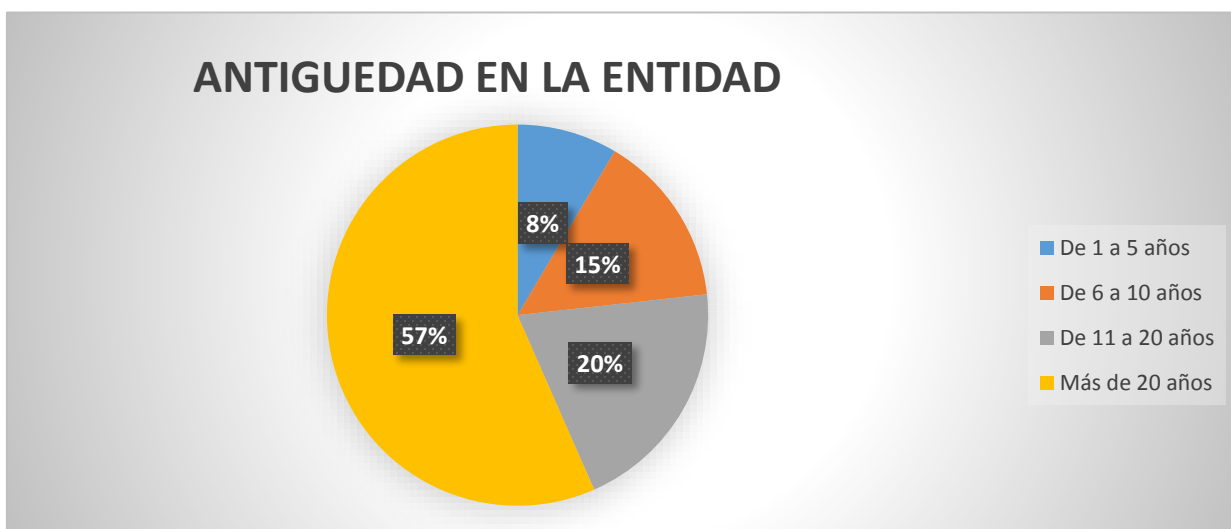
El conocimiento del Clima Organizacional de la Defensoría del Pueblo permitirá adelantar una retroalimentación acerca de los procesos determinantes en el comportamiento organizacional, con el fin de introducir cambios planificados e intervenciones que buscan mejorar la productividad, la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales y desarrollar acciones que influyan en la conducta de los servidores públicos y en la estructura organizacional.

Los resultados se presentan a través de gráficas obtenidas después del tratamiento de la información tomada de la encuesta, la cual fue clasificada, codificada a través de categorías, de tal manera que se llegó al diagnóstico objeto de estudio de la investigación, para posteriormente presentar recomendaciones para mejorar los aspectos no favorables; se utilizó el método de la estadística descriptiva, a través del análisis de frecuencias absolutas y relativas y el promedio aritmético o media.

A continuación se presenta la gráfica de la respuesta a cada una de las preguntas planteadas, así:

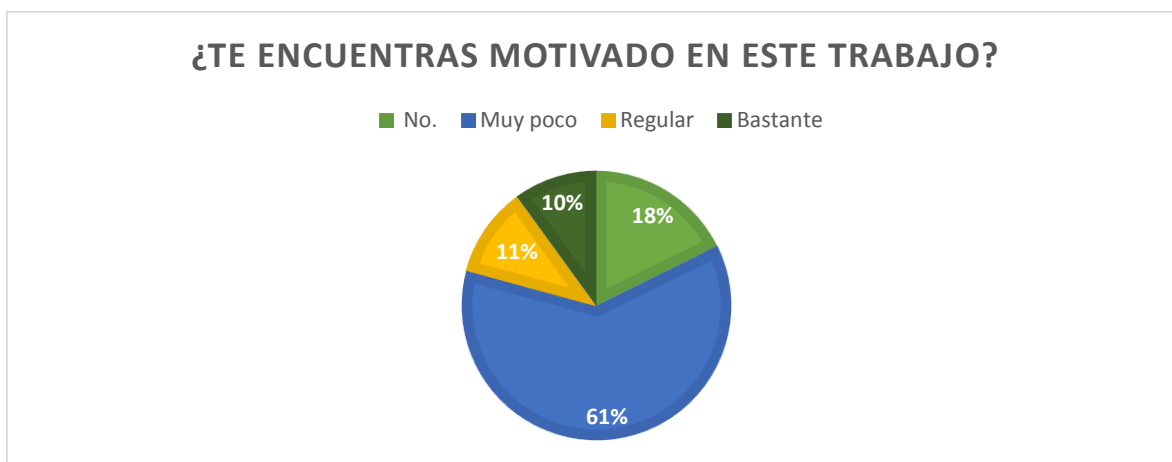
Grafico no. 1: Edades

Que un 41% de los servidores públicos son los que tienen más edad, mientras que el 20% son los de menos edad.

Grafico no. 2: antigüedad en la entidad

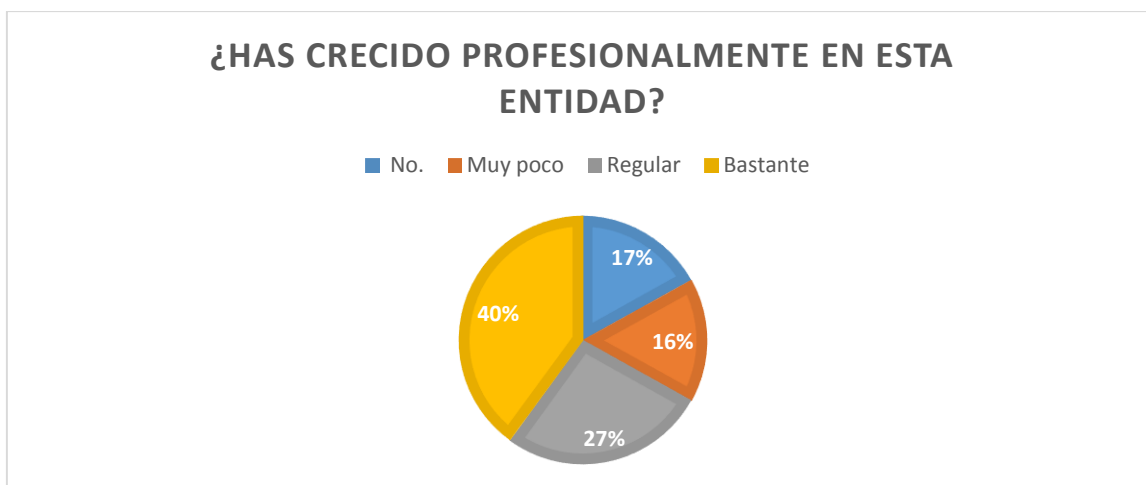
La antigüedad en la entidad de los servidores públicos oscila entre más de 20 años que corresponden un 57 %, mientras un 8% son de 1 a 5 años de antigüedad.

Gráfica 3: Variable Motivación



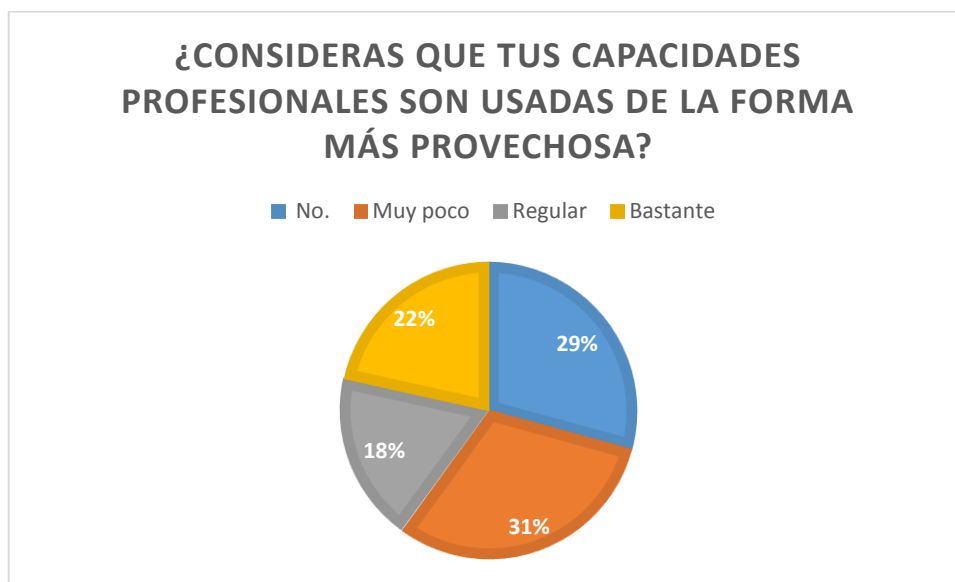
El 61% de los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, se encuentran poco motivados con el trabajo, el 18% no se encuentran motivados, mientras que el 10% si se encuentran motivados.

Gráfica 4: Variable Motivación



Se puede inferir que el 40% ha crecido profesionalmente en la entidad, el 27% considera regular su crecimiento profesional, mientras que el 17% no ha podido crecer profesionalmente.

Gráfica 5: Variable Motivación

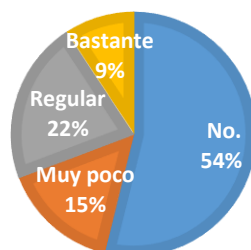


El resultado de esta pregunta arroja que el 31% consideran que sus capacidades profesionales son muy usadas de la forma más provechosa, el 29% asegura que estas capacidades no son usadas adecuadamente, mientras que el 22% considera que sus capacidades se usan de manera adecuada.

Gráfica 6: Variable Motivación

¿SE HAN VISTO CUMPLIDAS LAS EXPECTATIVAS QUE TENÍAS AL COMENZAR LA RESTRUCTURACIÓN EN LA ENTIDAD?

■ No. ■ Muy poco ■ Regular ■ Bastante

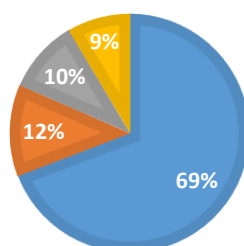


El 54% de las personas encuestadas aseguran no haber visto cumplidas las expectativas con respecto a la reestructuración, el 22% han visto cumplir las expectativas de forma regular, y únicamente el 9% de las personas encuestadas han visto cumplir las expectativas que tenían al iniciar la reestructuración.

Gráfica 7: Objetivos y Desarrollo Profesional

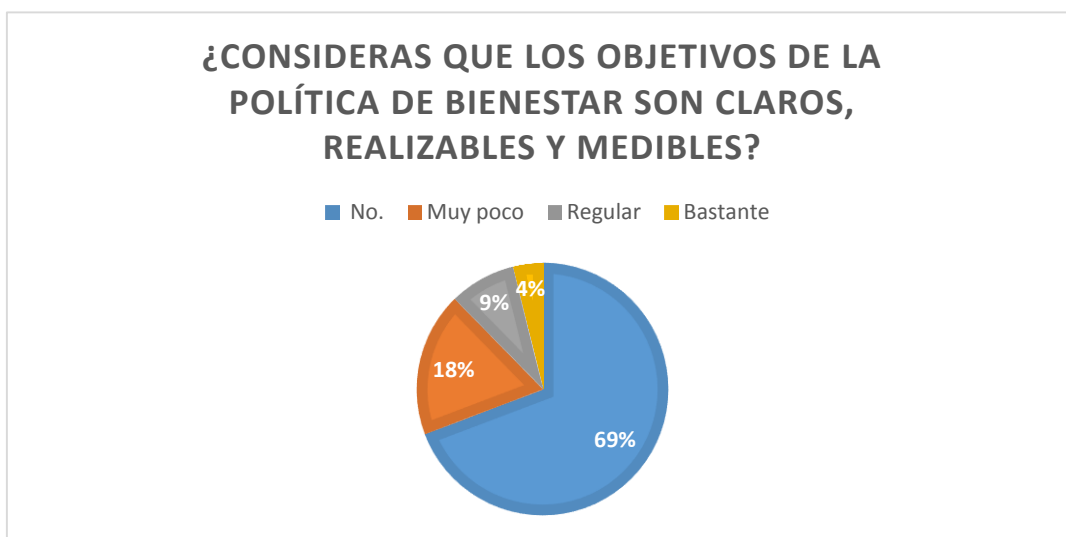
¿CONOCES BIEN EN QUÉ CONSISTE LA POLÍTICA DE BIENESTAR DE LA ENTIDAD DES DESPUÉS DE LA RESTRUCTURACIÓN?

■ No. ■ Muy poco ■ Regular ■ Bastante



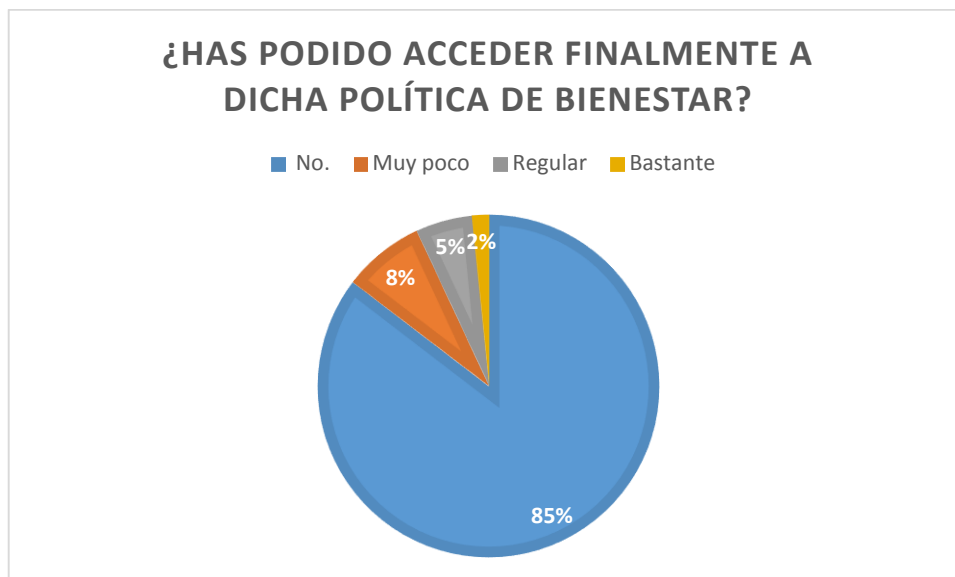
El resultado que se puede apreciar de esta pregunta es que el 69% no conoce bien la política de bienestar de la Defensoría, el 12% la conoce muy poco, el 10% conoce regular dicha política, mientras el 9% la conoce bastante.

Gráfica 8: Objetivos y Desarrollo Profesional



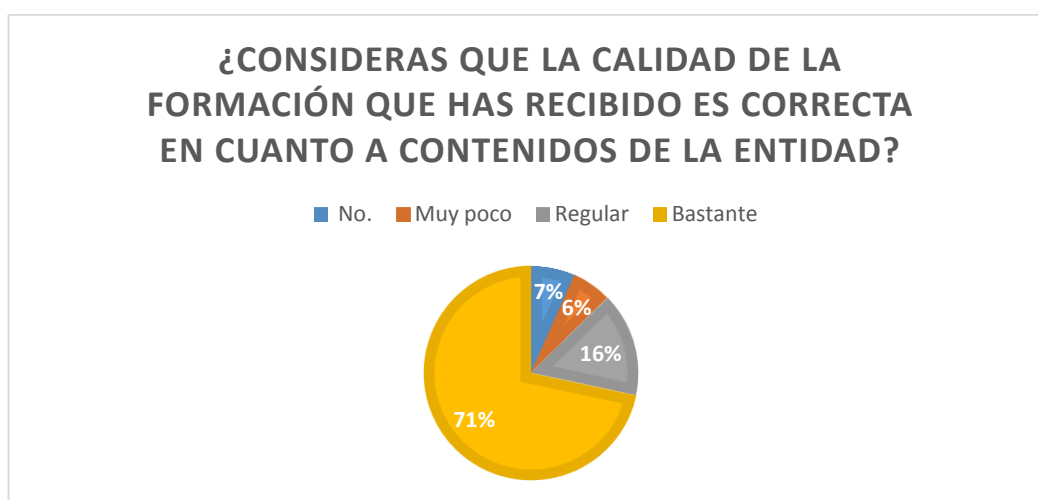
De las 129 encuestadas, el 69% considera que los objetivos que tiene la política de bienestar no son claros, realizables y medibles, el 18% cree que estos objetivos son poco realizables, mientras que el 4% considera que los objetivos de la política de bienestar son claros y se pueden realizar.

Gráfica 9: Objetivos y Desarrollo Profesional



Los resultados para esta pregunta son contundentes, es decir, de las 129 funcionarios encuestados, 111 personas es decir el 85% de la población no han podido acceder a la política de bienestar de la entidad, el 8% ha accedido muy poco a esta política, tan solo el 2% ha accedido a la política de bienestar de la Defensoría.

Gráfica 10: Objetivos y Desarrollo Profesional



EL 71% de las personas encuestadas en esta pregunta considera que ha recibido la formación correcta sobre los contenidos de la entidad, el 16% ha recibido dicha formación de manera regular, tan solo el 6% h recibido poca formación, mientras que el 7% afirma no haber recibido formación con respecto a los contenidos de la entidad

Gráfica 11: Desempeño del Trabajo / Productividad



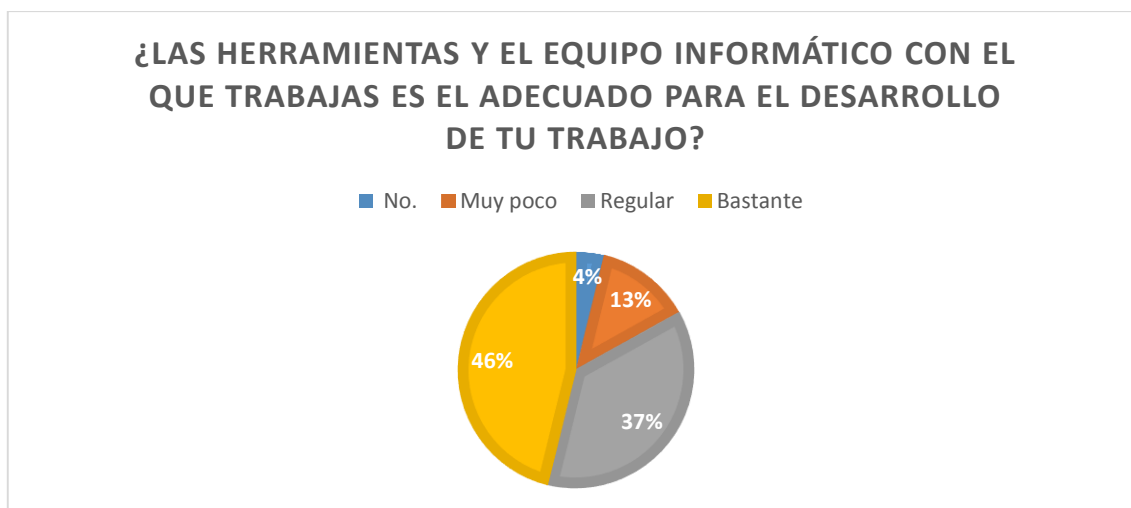
Con respecto a las tareas y responsabilidades asignadas luego de la reestructuración, el 56% está de acuerdo muy poco con ellas, el 24% está de acuerdo de forma regular, mientras que el 11% bastante de acuerdo con las responsabilidades asignadas.

Gráfica 12: Desempeño del Trabajo / Productividad



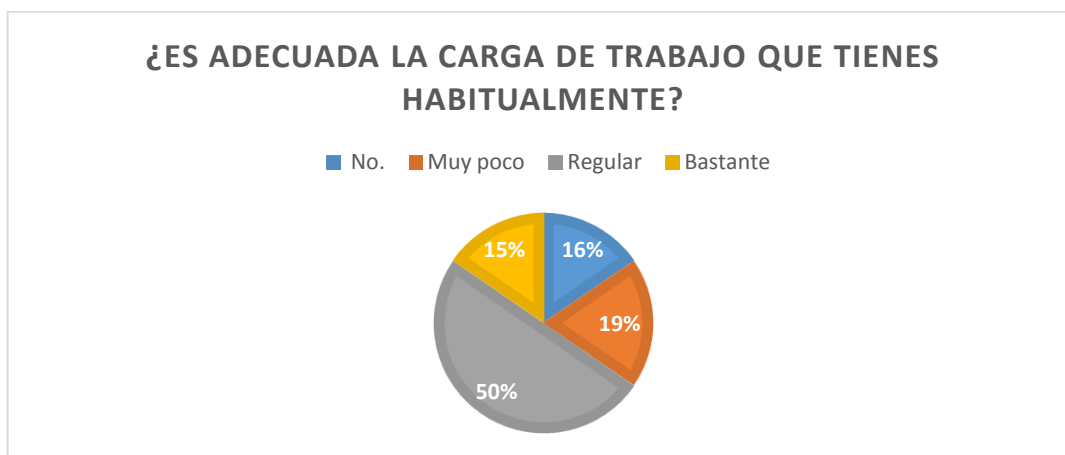
Con respecto a esta grafica se puede inferir que el 75% considera que la tecnología con la que se trabaja en la Defensoría se permite evolucionar en los conocimientos, el 17% afirma que la tecnología permite de manera regular evolucionar en los conocimientos, el 8% considera que la tecnología aporta muy poco en el proceso de aprendizaje. Ningún encuestado niega a decir que la tecnología de la Defensoría no contribuye a la producción de conocimiento (sin importar el grado de influencia).

Gráfica 13: Desempeño del Trabajo / Productividad



El 46% cuenta con las herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo, el 37% poseen estas herramientas regularmente, el 13% cuentan con muy pocas herramientas para el desarrollo de su trabajo, tan solo el 4% asegura no tener el equipo adecuado para el desarrollo de su trabajo.

Gráfica 14: Desempeño del Trabajo / Productividad

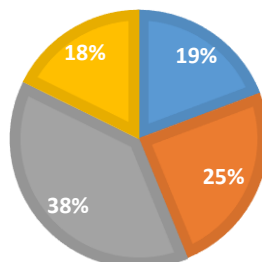


Con respecto a la carga de trabajo, el 50% de las personas encuestadas aseguran tener carga adecuada de forma regular, el 19% dice que la carga laboral es muy poco adecuada, el 15% tiene una carga adecuada de trabajo y el 16% asegura no tener una carga adecuada de trabajo.

Gráfica 15: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad

¿ERES LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA ADAPTARTE A LOS NUEVOS CAMBIOS QUE TRAJO LA RESTRUCTURACIÓN?

■ No ■ Muy poco ■ Regular ■ Bastante

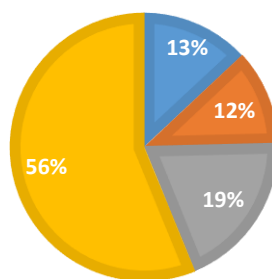


Este rubro, muestra que el 38% es regularmente flexible para adaptarse a los nuevos cambios que trajo la reestructuración, el 25% es muy poco flexible, el 19% asegura no ser flexible con respecto a los cambios de la reestructuración, mientras que el 18% es flexible para los cambios que trajo la reestructuración.

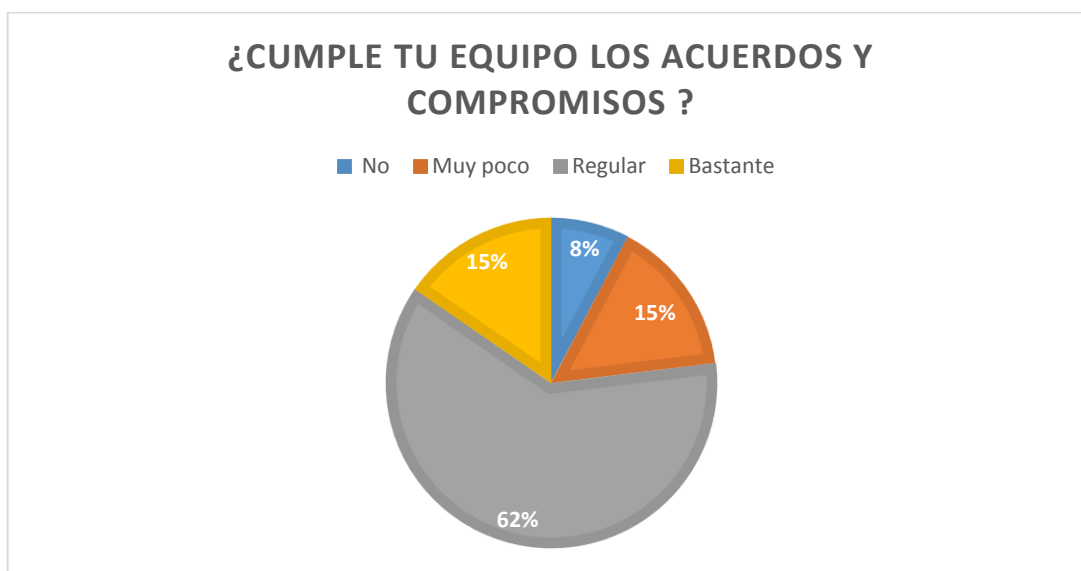
Gráfica 16: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad

¿TE SIENTES RESPONSABLE DE LOS ÉXITOS Y FRACASOS DE TU LABOR QUE DESARROLLA?

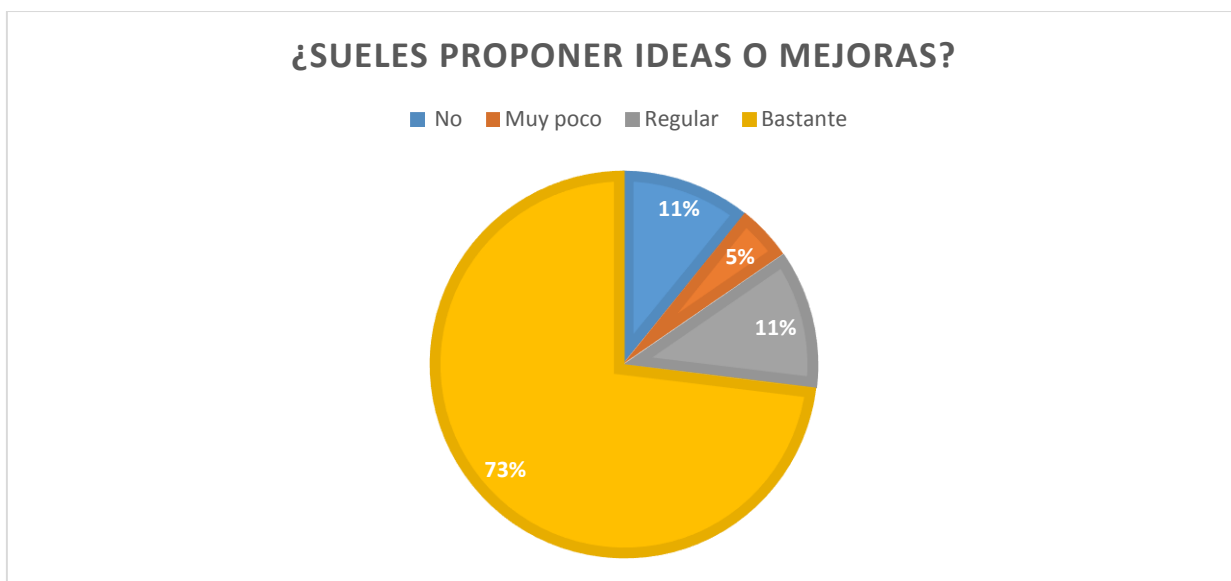
■ No ■ Muy poco ■ Regular ■ Bastante



El 56% de los encuestados aseguran sentirse bastante responsables con los éxitos y fracasos del desarrollo de sus labores, el 12% se sienten muy poco responsables, mientras que el 13% dicen no sentirse responsables con los éxitos y fracasos de su labor.

Gráfica 17: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad

El resultado de esta pregunta infiere que el 62% de los servidores de la entidad dicen que su equipo cumple de forma regular los acuerdos y compromisos de su trabajo, el 15% cumple bastante con los acuerdos y compromisos pactados, tan solo el 8% dice que su equipo de trabajo no cumple con los acuerdos y compromisos pactados.

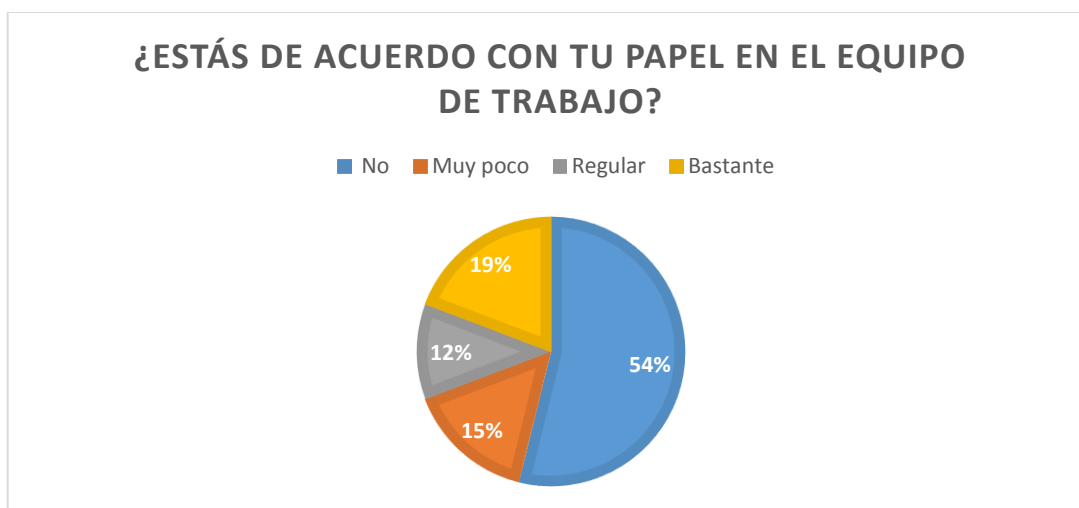
Gráfica 18: Desempeño del Trabajo / Compromiso y Pro actividad

De las personas encuestadas, el 73% de los encuestados suelen proponer ideas o mejoras en su trabajo, el 11% proponen poco o regular las ideas en su equipo de trabajo, y el 5% no proponen ideas dentro de su equipo de trabajo.

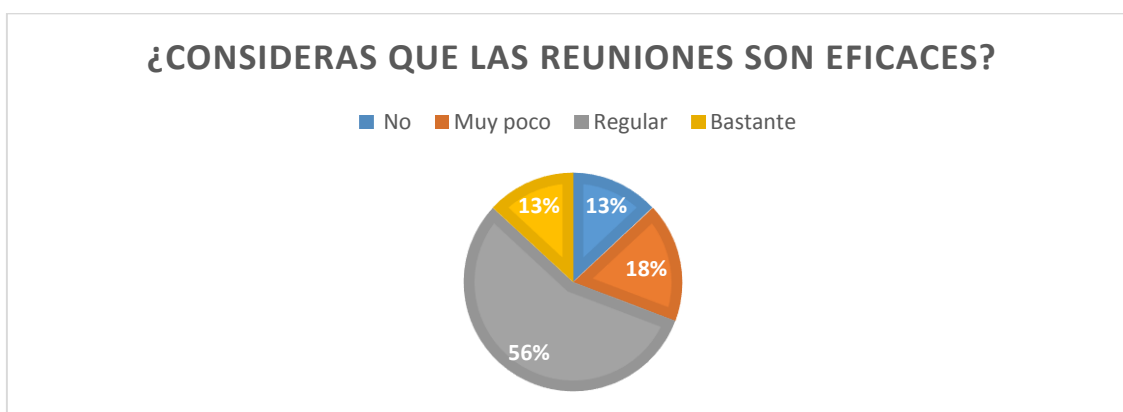
Gráfica 19: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos



De esta pregunta se puede inferir que el 61% de los servidores públicos encuestados no se siente integrados tras la reestructuración, el 27% se encuentra muy poco, mientras que el 4% si se siente integrado tras la reestructuración.

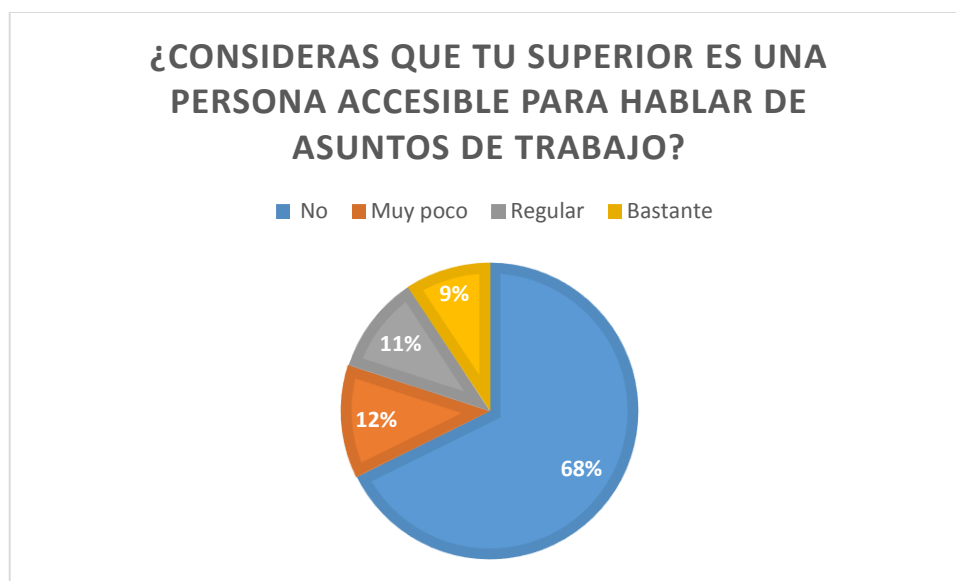
Gráfica 20: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos

En un, 54% están en desacuerdo con el papel dentro de equipo de trabajo, el 15% están muy poco de acuerdo, mientras que el 19% se encuentra de acuerdo con el papel en el equipo de trabajo.

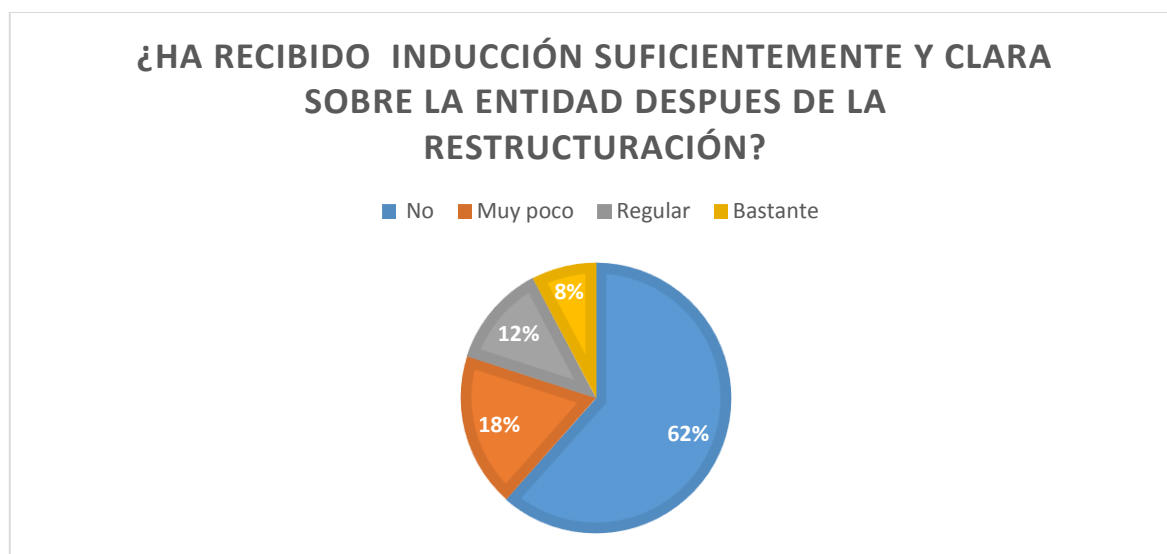
Gráfica 21: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos

El resultado de esta pregunta nos puede concluir que, el 56% cree que las reuniones realizadas en los grupos de trabajo son regularmente eficaces, el 18% considera que estas reuniones son muy poco eficientes, el 13% afirma que son bastante eficaces, mientras que el otro 13% considera que las reuniones realizadas al interior de la entidad no son eficaces.

Gráfica 22: Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyectos

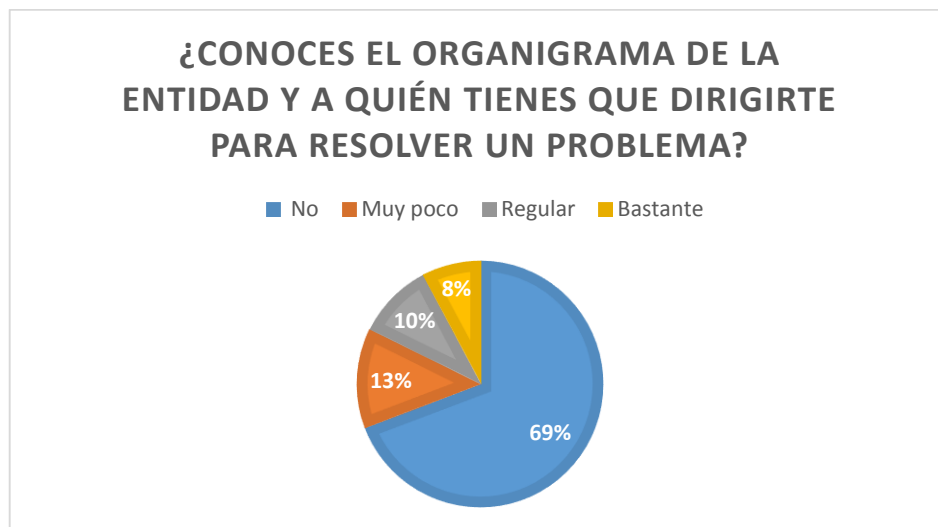


El 68% de los encuestados aseguran que el superior no es una persona accesible para hablar de asuntos laborales, el 12% creen muy poco, mientras que el 9% asegura que es una persona accesible para hablar de asuntos laborales.

Gráfica 23: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad

El 62% de las personas encuestadas no recibieron información suficiente y clara sobre la entidad después de la reestructuración, y 18% ha recibido muy poca información, el 12% la ha recibido de forma regular, mientras que el 8% afirman recibir información suficiente y clara.

Gráfica 24: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad

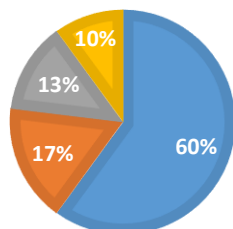


De las 129 personas encuestadas, el 69% desconoce el Organigrama de la Entidad y a donde dirigirse para resolver un problema, el 13% conoce poco el organigrama y a la persona adecuada para resolver los problemas, mientras que el 8% afirman conocer a cabalidad el organigrama de la entidad y saben a quién dirigirse para resolver un problema.

Gráfica 25: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad

¿LA ENTIDAD PROMUEVE LA INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS?

■ No ■ Muy poco ■ Regular ■ Bastante

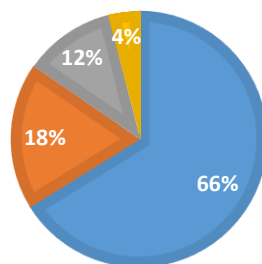


De las personas encuestadas, el 60% afirman que la Defensoría no promueve la integración coordinación y comunicación entre las distintas áreas, el 17% dice que la entidad lo hace poco, el 13% asegura que lo promueve la manera regular la integración entre las distintas áreas, mientras que el 10% dicen que la entidad si promueve.

Gráfica 26: Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad

¿RECIBE DE SU JEFE RETROALIMENTACIÓN TANTO DE ASPECTOS POSITIVOS COMO DE ASPECTOS NEGATIVOS DE SU TRABAJO?

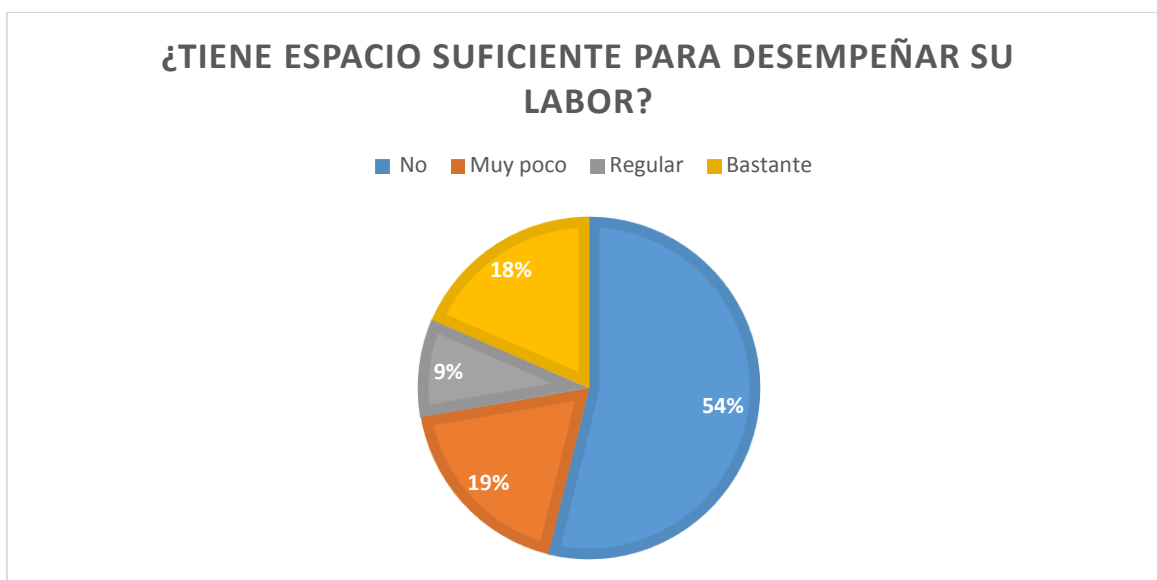
■ No ■ Muy poco ■ Regular ■ Bastante



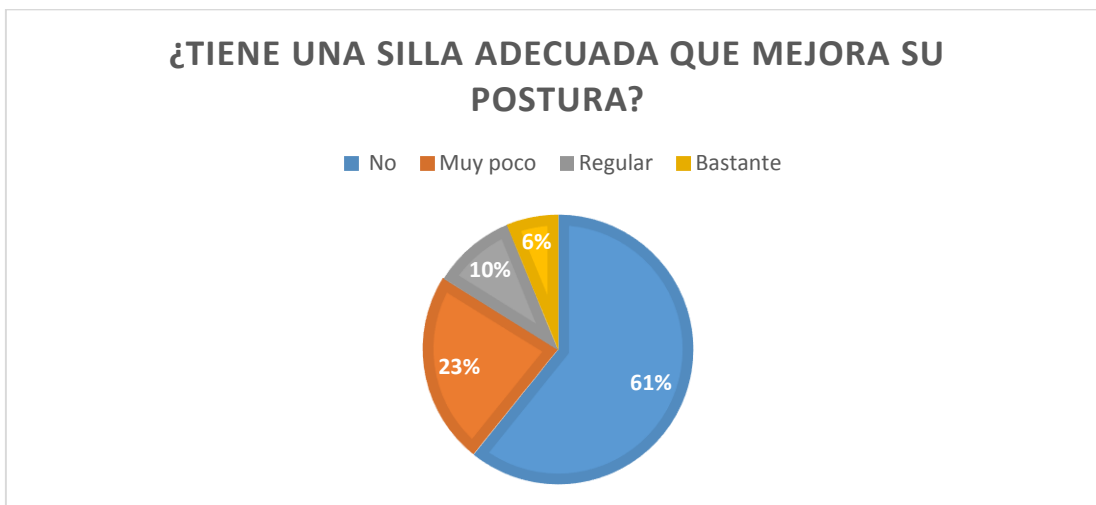
En esta pregunta, se puede deducir que el 66% no recibe de su jefe retroalimentación de los aspectos positivos como negativos del trabajo, el 18% asegura recibir muy poca, el

12% afirman recibirla de forma regular, mientras que el 4% de la población si reciben retroalimentación sobre su trabajo.

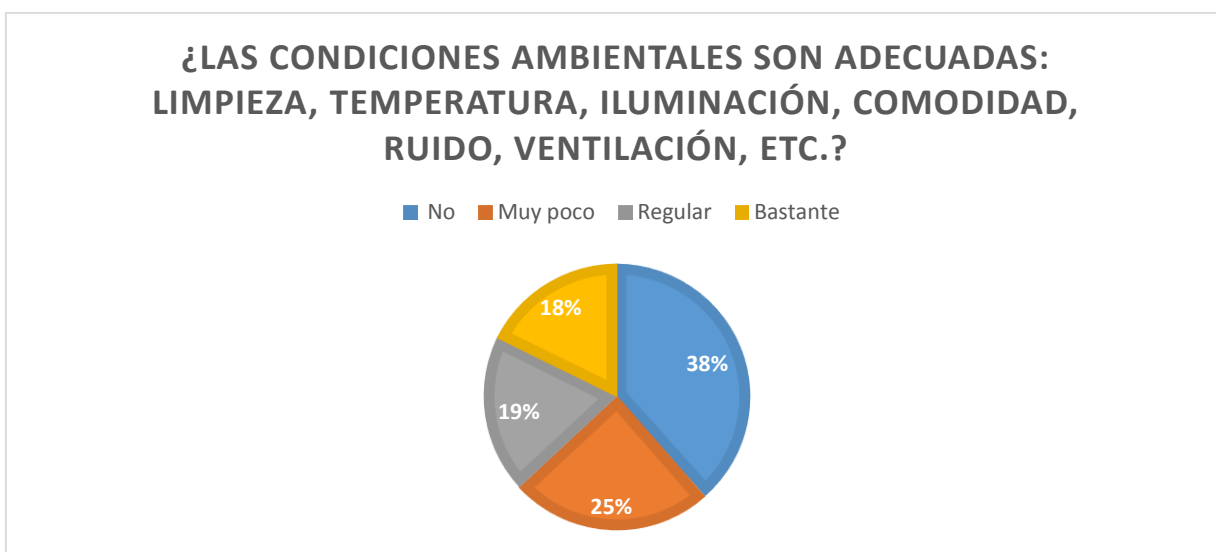
Gráfica 27: El entorno de trabajo / Entorno Físico



Con respecto al espacio de trabajo, el 54% afirma que no tienen un espacio suficiente para desempeñar su labor, el 19% aseguran que el espacio es muy poco, el 18% no es el adecuado, mientras que 9% de la población encuestada afirman tener espacio suficiente para desempeñar las labores asignadas.

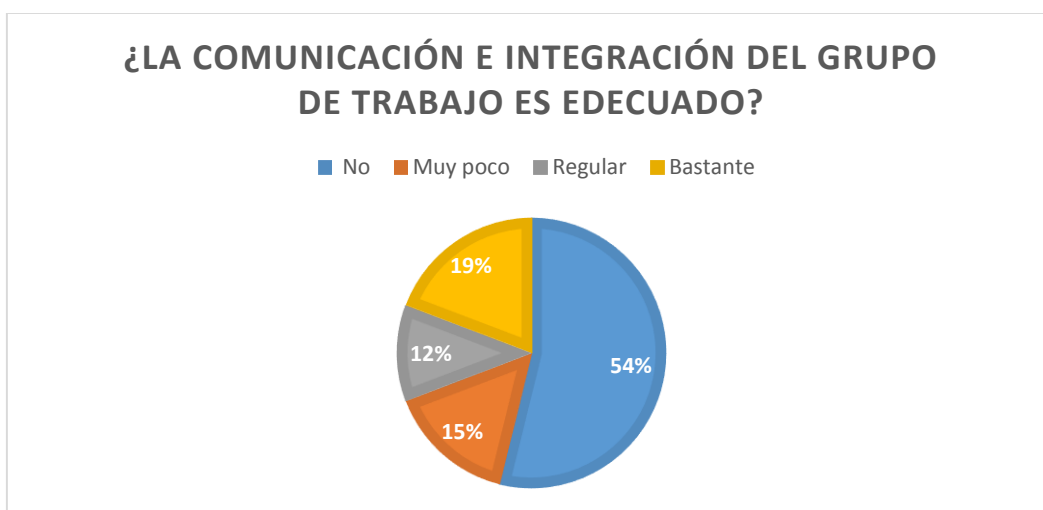
Gráfica 28: El entorno de trabajo / Entorno Físico

Se puede inferir que el 61% de estas personas no cuentan con una silla adecuada que mejore su postura, el 23% afirma que su silla de trabajo no contribuye en gran medida a mejorar su postura, el 10% afirma que su silla es regular para mejorar la postura, mientras que el 6% asegura que su silla si contribuye a mejorar su postura en el trabajo.

Gráfica 29: El entorno de trabajo / Entorno Físico

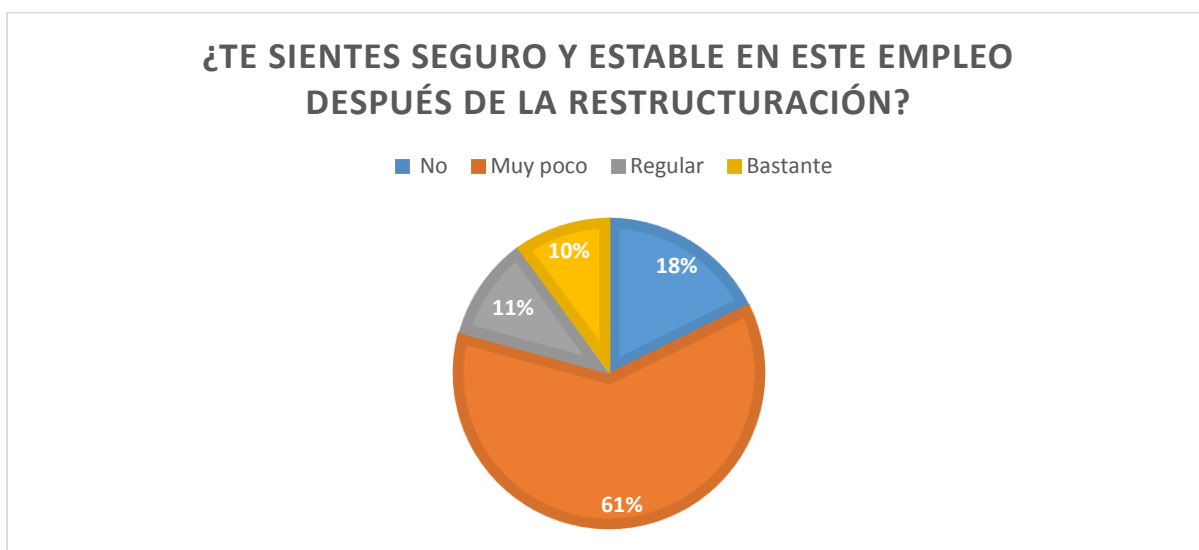
Esta pregunta arroja resultados distintos en cada respuesta, en primer lugar el 38% de los encuestados aseguran que las condiciones no son adecuadas para el desarrollo de su trabajo, el 25% dice que las condiciones son poco adecuadas para trabajar, mientras que el 19% afirma que las condiciones son muy regulares y 18% afirman tener a condiciones óptimas en diferentes factores para desempeñar su labor.

Gráfica 30: El entorno de trabajo / Entorno Físico



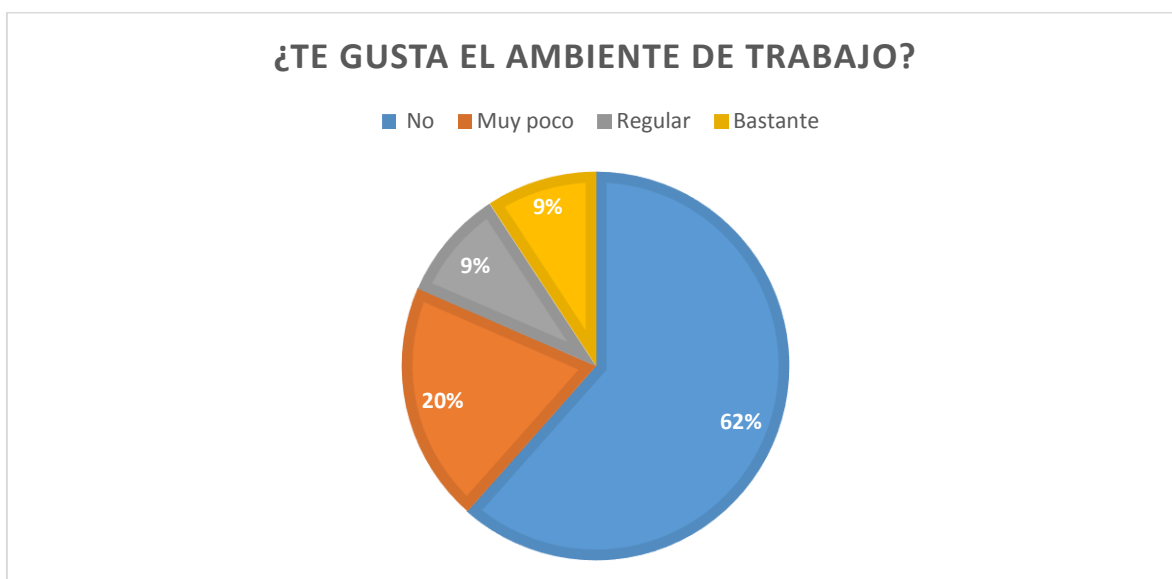
El clima laboral es definido por los compañeros de trabajo en grandes proporciones, en esta pregunta se puede observar que el 54% piensan que la comunicación del grupo de trabajo no es adecuada, el 15% de estas personas creen que es muy poco adecuado, el 12% afirman que la comunicación e interacción entre compañeras es regular, y el 19% aseguran que la comunicación entre compañeros es adecuada para realizar sus funciones.

Gráfica 31: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico



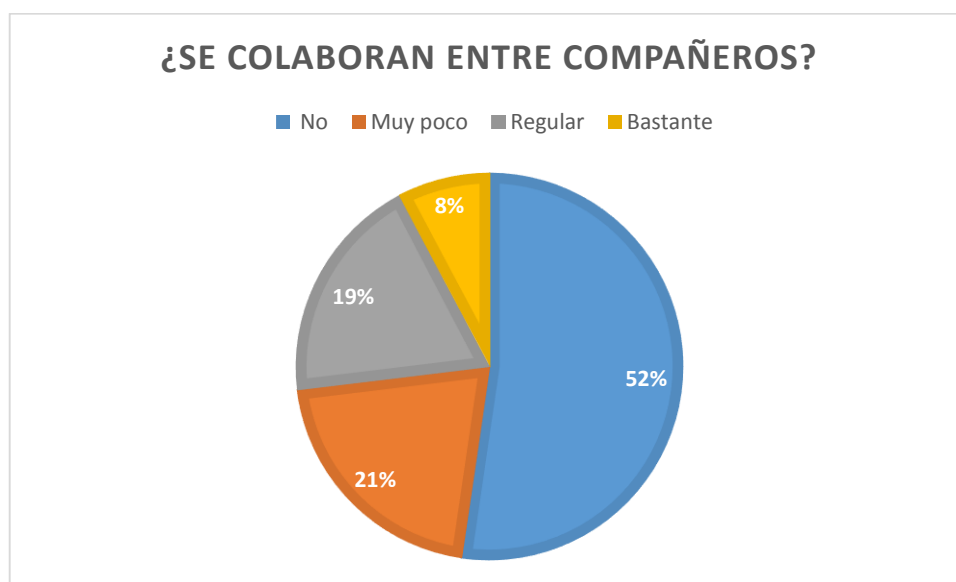
El 61% de las personas creen que tras la reestructuración de la Defensoría del Pueblo existe poca estabilidad en su empleo, el 18% no sienten seguridad y estabilidad dentro de la entidad, el 11% afirman que su seguridad en el empleo tras la reestructuración es regular, mientras que el 10% de la población encuestada si se sienten bastante seguros y estables con su empleo.

Gráfica 32: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico



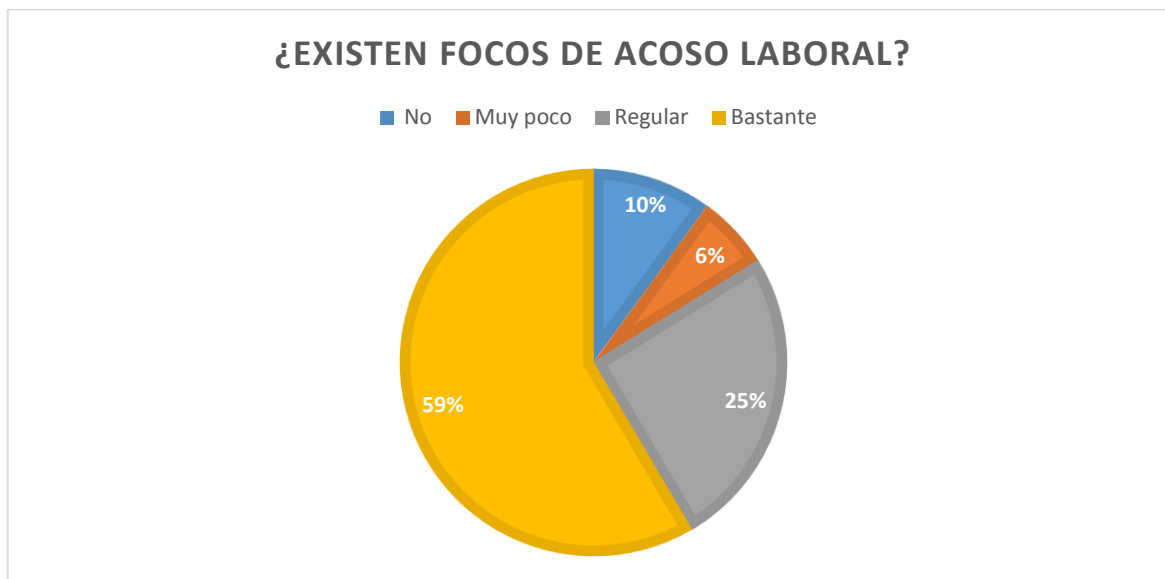
Al 62% de la población le disgusta el ambiente de trabajo, el 20% de los servidores encuestados le gusta muy poco el ambiente laboral, mientras que el 9% les gusta bastante el ambiente que se vive en la Defensoría del Pueblo.

Gráfica 33: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico



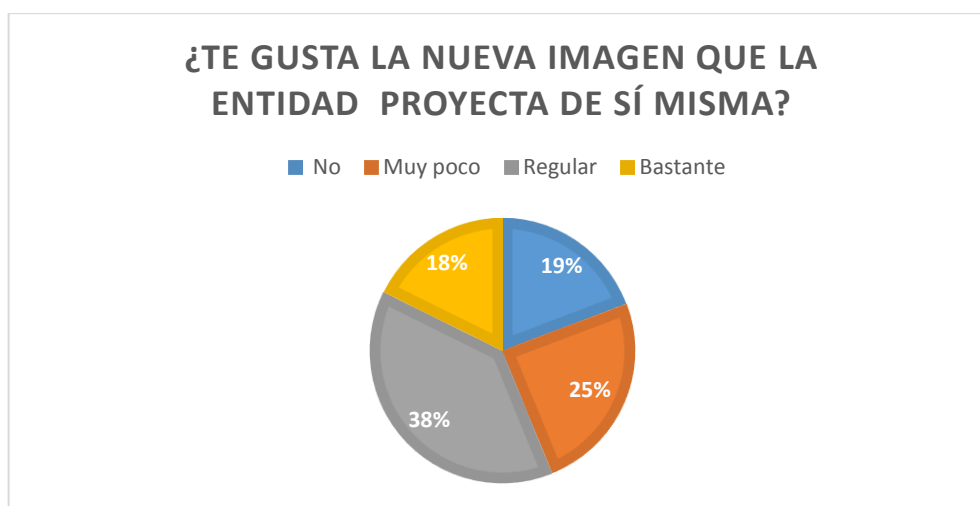
El 52% creen que no hay colaboración entre los compañeros de trabajo, el 21% afirma que hay muy poca colaboración dentro de su grupo de trabajo, el 19% asegura que la colaboración es regular y el 8% de los servidores de la Defensoría del Pueblo especifican que si existe bastante colaboración.

Gráfica 34: El entorno de trabajo / Entorno Psicológico



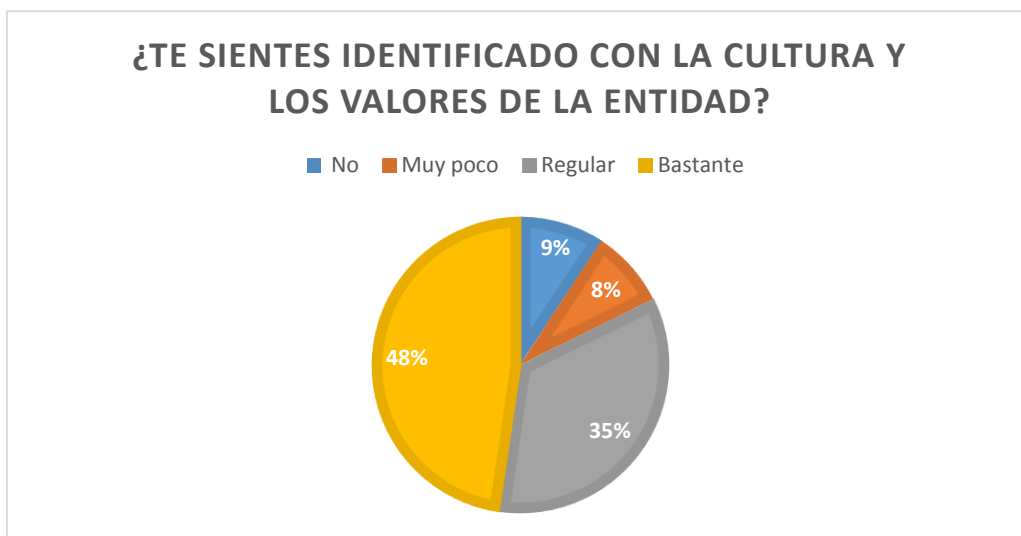
De los 129 servidores públicos encuestados, el 59% aseguran la existencia de focos de acoso laboral dentro de la entidad, el 25% afirma que regularmente se presencian casos de acoso, mientras que el 6% dice que hay muy pocos casos donde se presente acoso laboral y el 10% afirma que no hay presencia del acoso laboral dentro de la Defensoría del Pueblo.

Gráfica 35: Identificación con la empresa



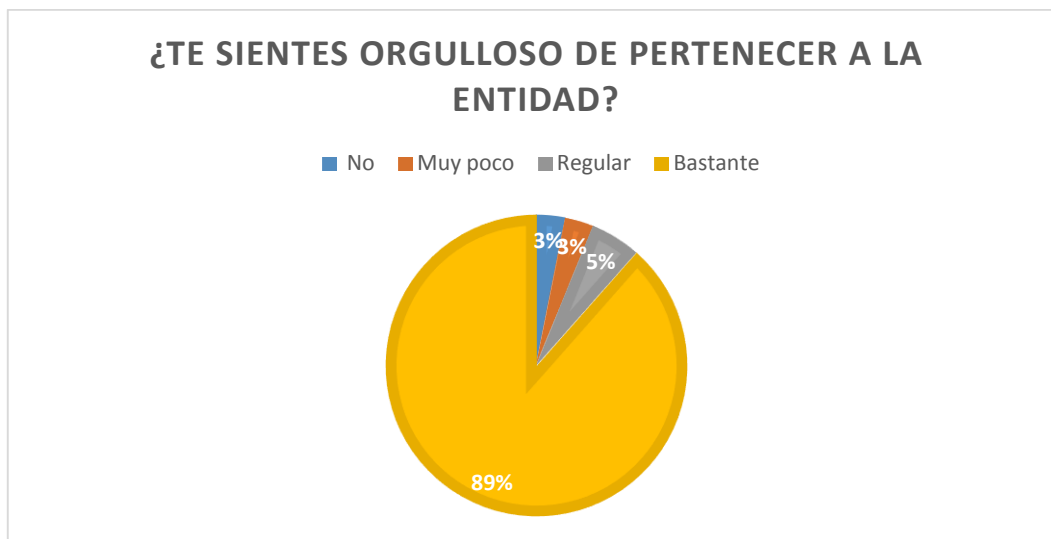
Con respecto a la nueva imagen que está tomando la Defensoría del pueblo tras la reestructuración, el 38% les gusta regular la nueva imagen, el 25% de los encuestados les gusta muy poco esta imagen, el 19% no les gusta la nueva imagen que proyecta la entidad, mientras que el 18% les gusta bastante la imagen que está teniendo la Defensoría actualmente.

Grafica 36 Identificación con la empresa



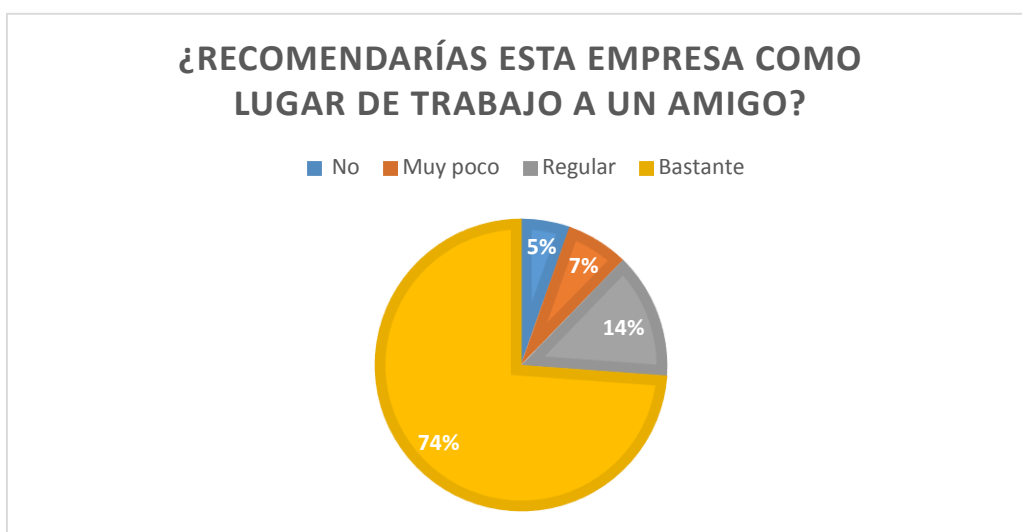
De los servidores públicos de la Defensoría, el 48% se sienten identificados con la cultura y los valores de la entidad, el 35% son identificados de forma regular con dichos valores, el 8% se sienten poco identificados con los valores de la Defensoría mientras que el 9% no se sienten identificados con la cultura y los valores de la entidad.

Grafica 37: Identificación con la empresa



No hay dudas de que los funcionarios de la Defensoría se sienten orgullosos de pertenecer a esta entidad pública, el resultado de esta pregunta lo comprueba, puesto que de las 129 personas encuestadas, el 89% se sienten orgullosos, el 5% se sienten regularmente orgullosos y por último el 6% se encuentran poco o nada orgullosos con pertenecer a la Defensoría.

Grafica 38: Identificación con la empresa

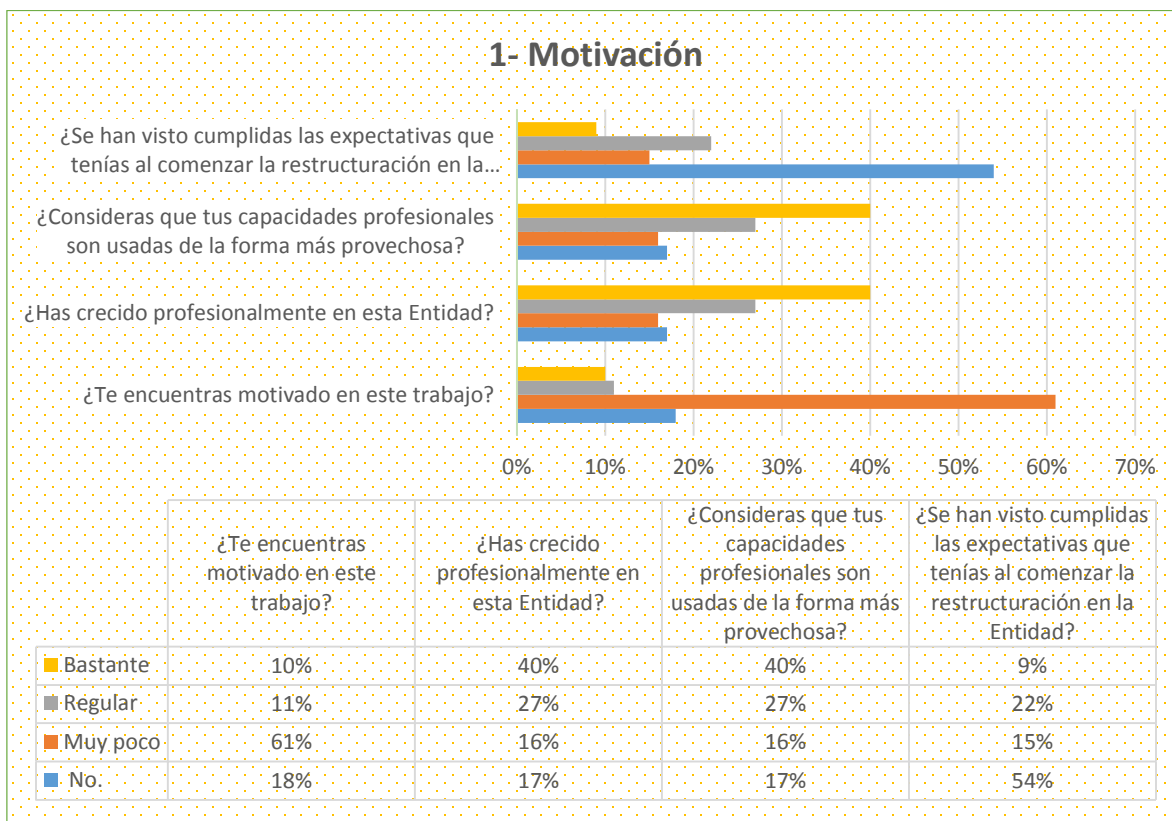


De las 129 personas encuestadas, el 74% recomendaría la entidad a un amigo, el 14% recomendaría de forma regular a un amigo, el 7% recomendaría muy poco la entidad y tan solo el 5% no recomendaría esta entidad a otra persona.

Análisis de resultados

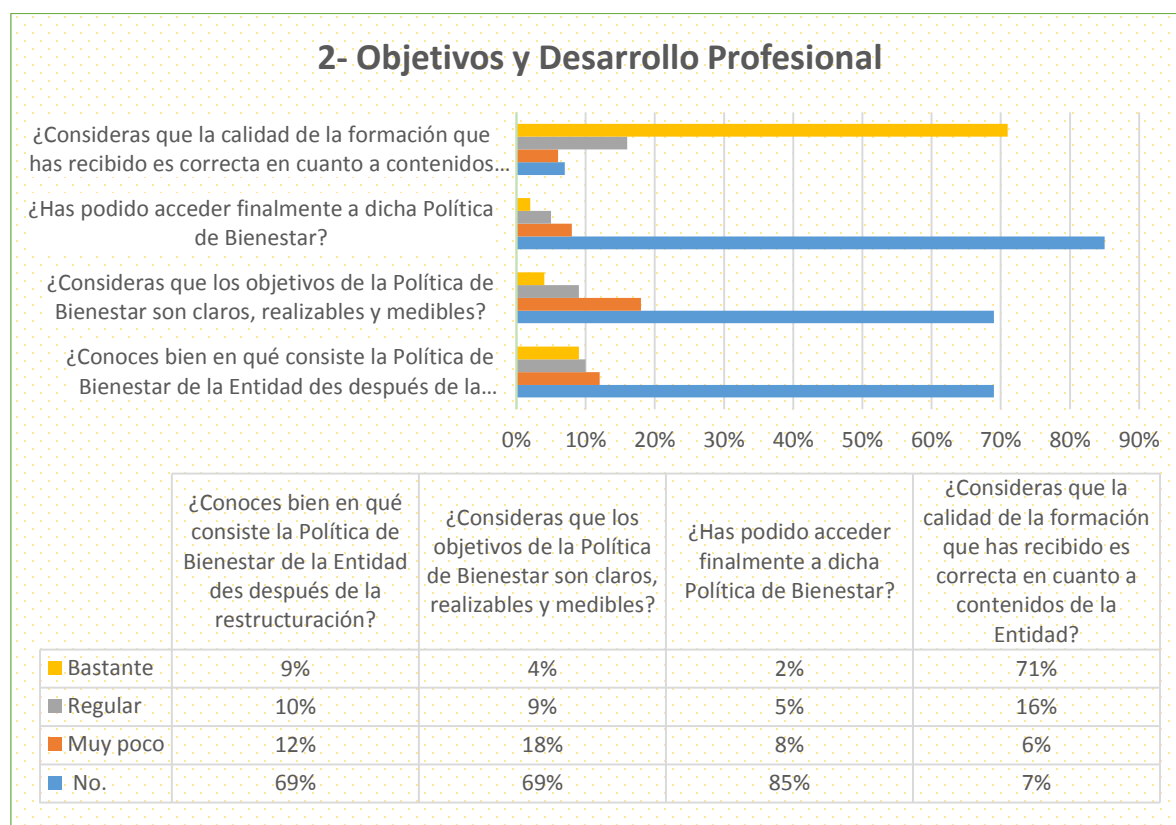
Una vez analizada cada una de las preguntas, se procedió a promediar los resultados con las variables:

Grafica 39: Variable 1- Motivación



Al analizar en conjunto esta variable, se puede determinar el 54% de los encuestados manifiesta que no se han cumplido las expectativas que tenían los Servidores Públicos de la Defensoría del Pueblo antes de la restructuración, este factor se refleja también en la poca motivación frente a la labor que desarrollan actualmente con un resultado del 61%.

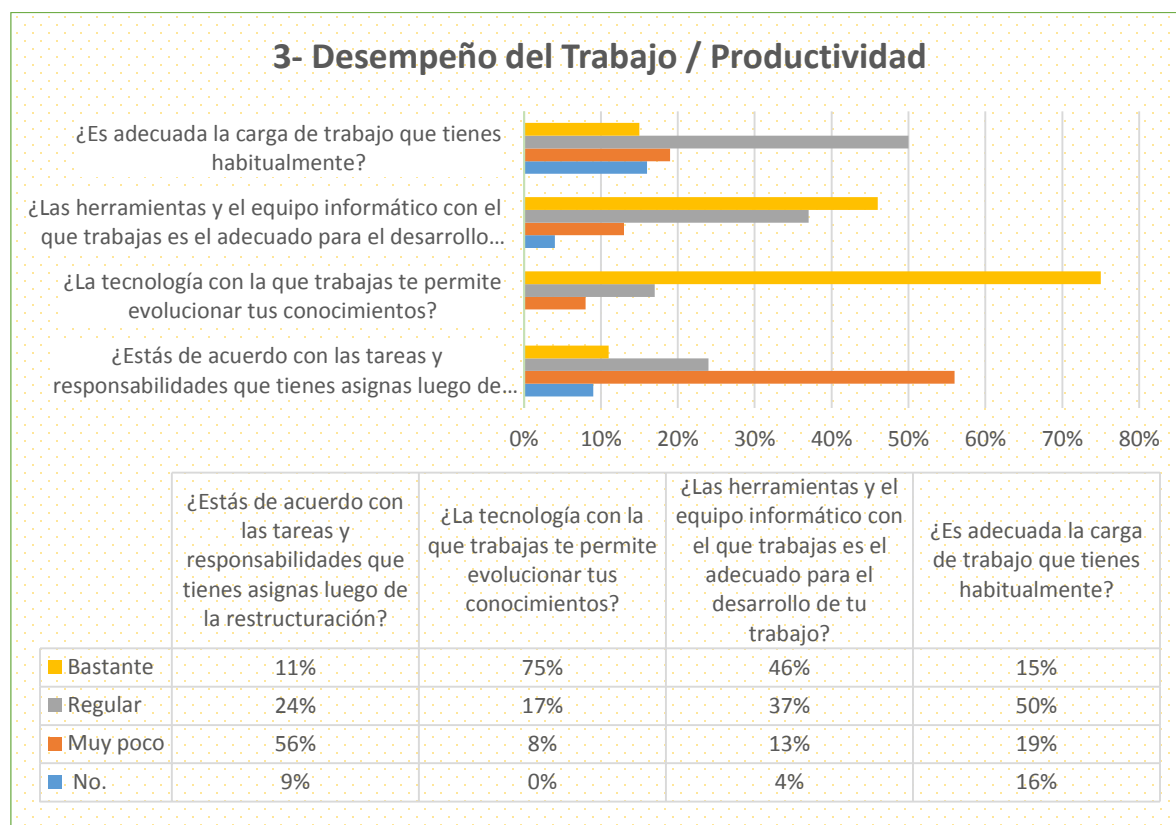
Grafica 40: Variable 2- Objetivos y Desarrollo Profesional



La Entidad dentro de su restructuración no previó una política de bienestar con objetivos claros y accesibles para todos y cada uno de los Servidores, de acuerdo al modelo de la nueva,

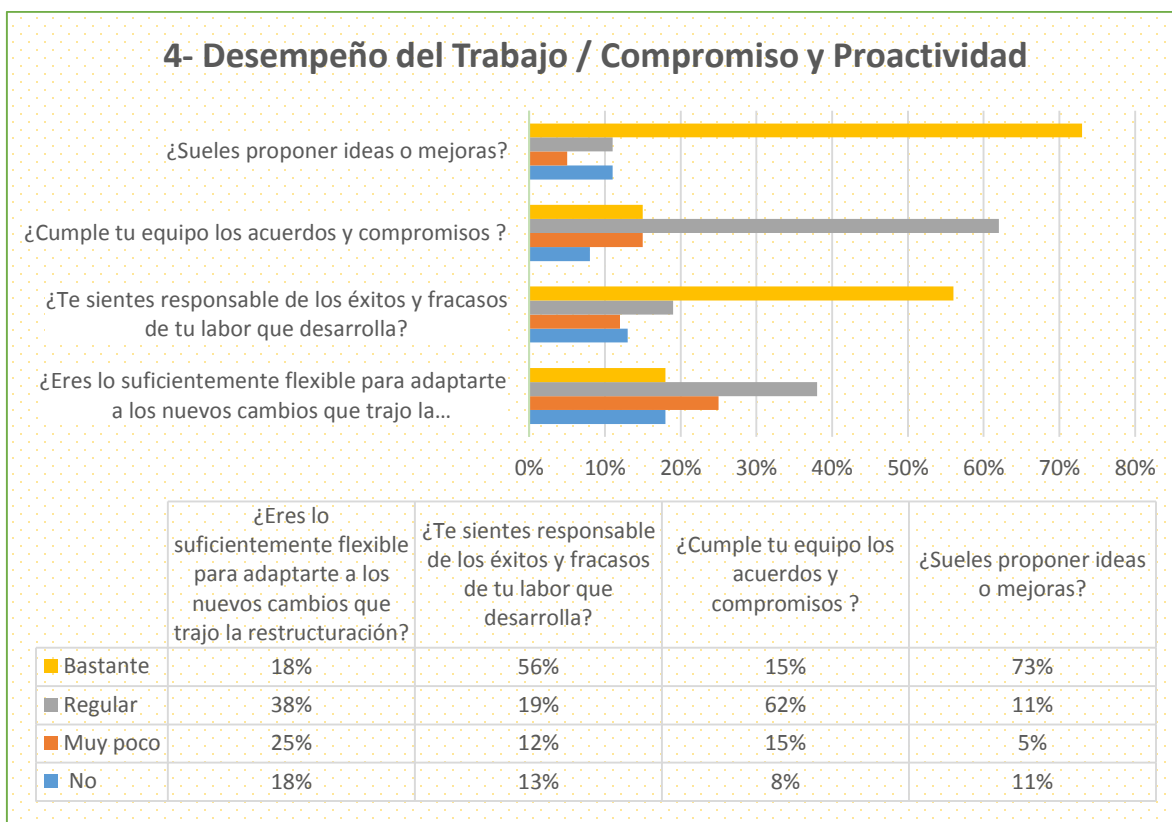
como lo demuestra la encuesta ya que el 69% no la conoce y el 85% no ha podido acceder a ella, por consiguiente el 69% afirma que los objetivos no son claros.

Grafica 41: Variable 3- Desempeño del Trabajo / Productividad



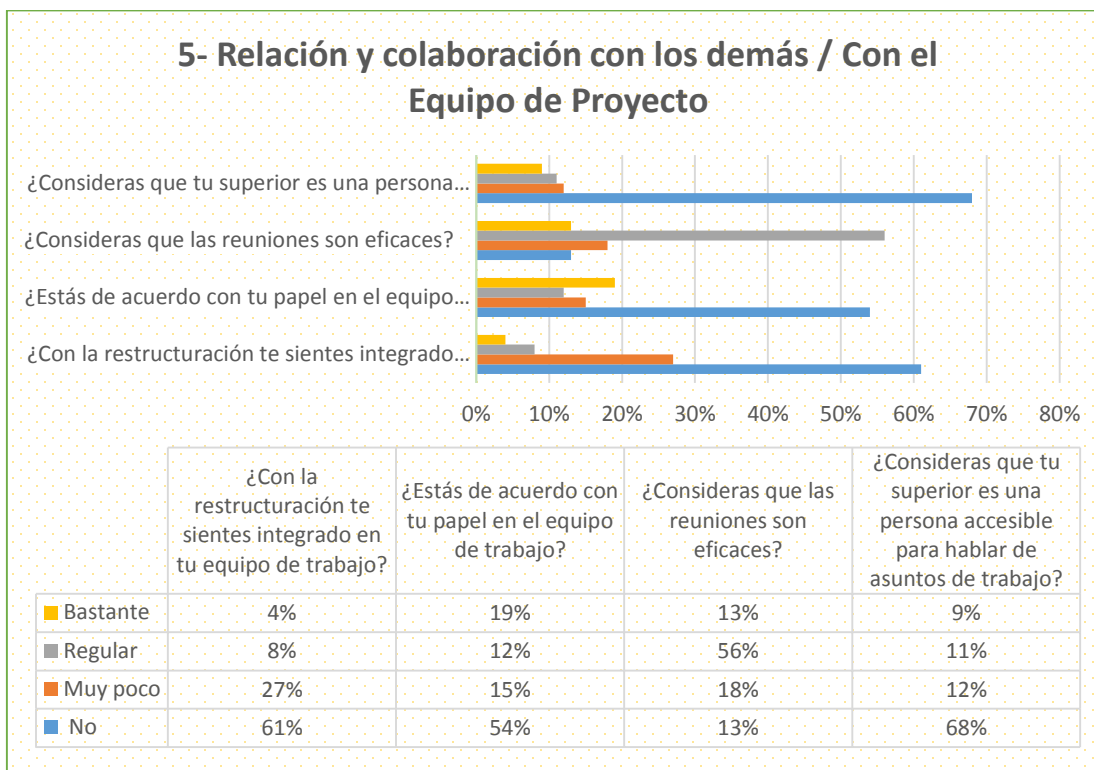
La tecnología y el equipo informático que utiliza la Entidad, le permite al funcionario evolucionar en sus conocimientos y el 56% está Muy poco de acuerdo con las tareas y responsabilidad que le asignaron después de la restructuración.

Grafica 42: Variable 4- Desempeño del Trabajo / Compromiso y Proactividad



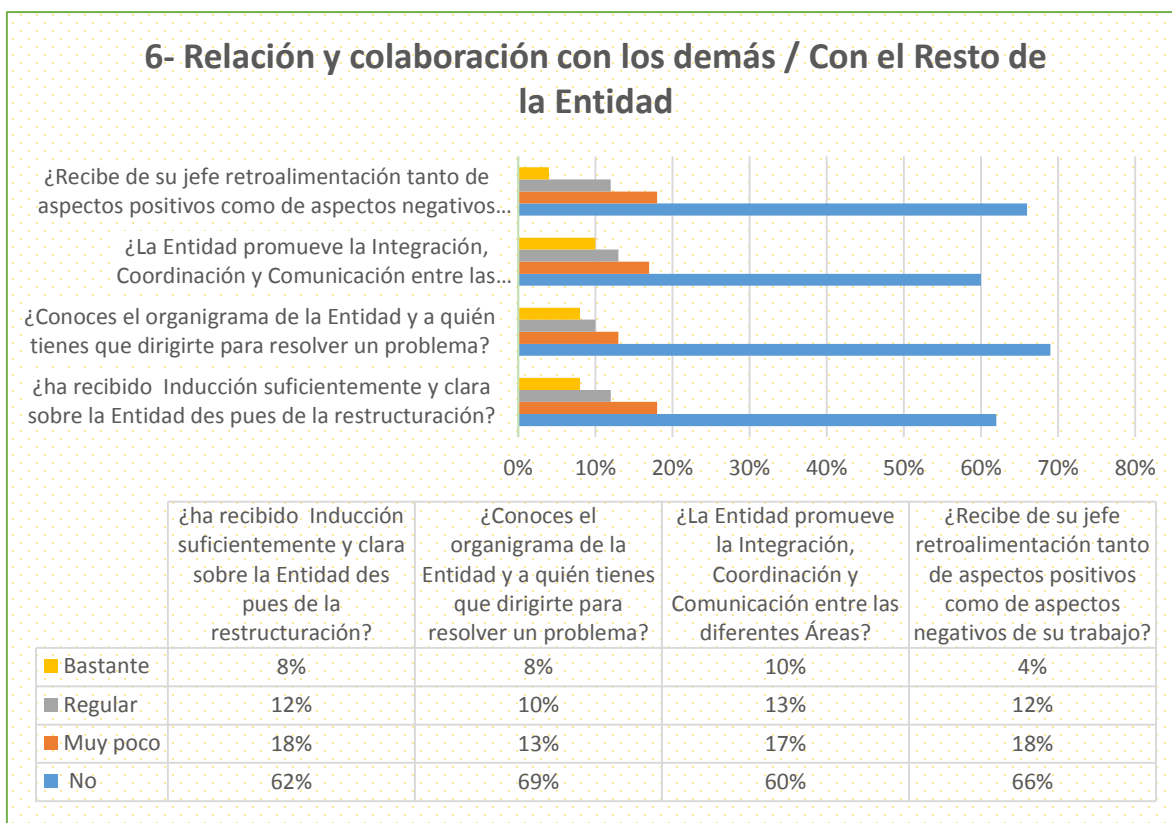
Los servidores públicos se sienten responsables del éxito o fracaso en su labor con el 56%, y 73% suelen proponer ideas o mejoras según encuesta realizada después de la reestructuración que se llevó acabo en la Entidad.

Grafica 43: Variable 5- Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyecto



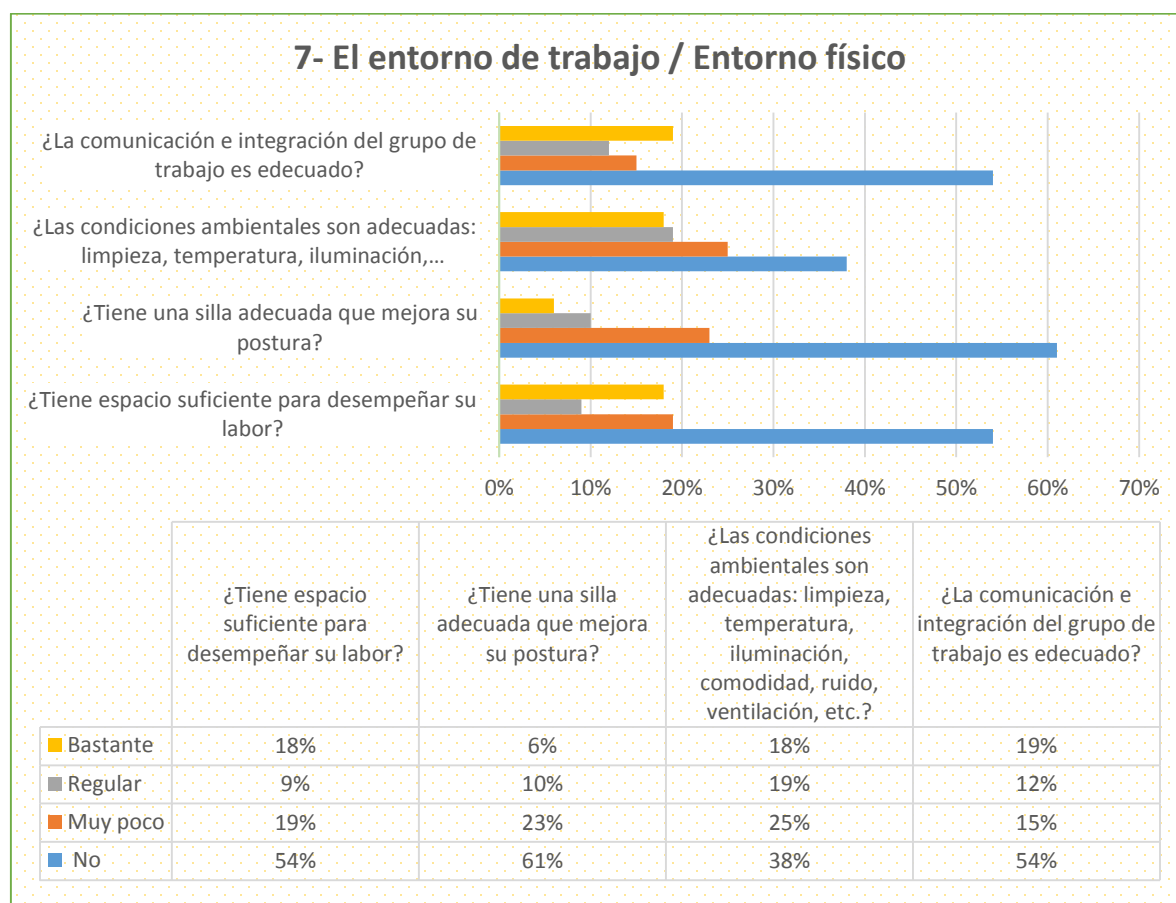
La restructuración trajo consigo la falta de integración en el grupo como lo determina 61% de los encuetados, y 68% considera que el superior no es accesible para hablar de asuntos de trabajo lo cual es muy negativo para la entidad.

Grafica 44: Variable 6- Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad



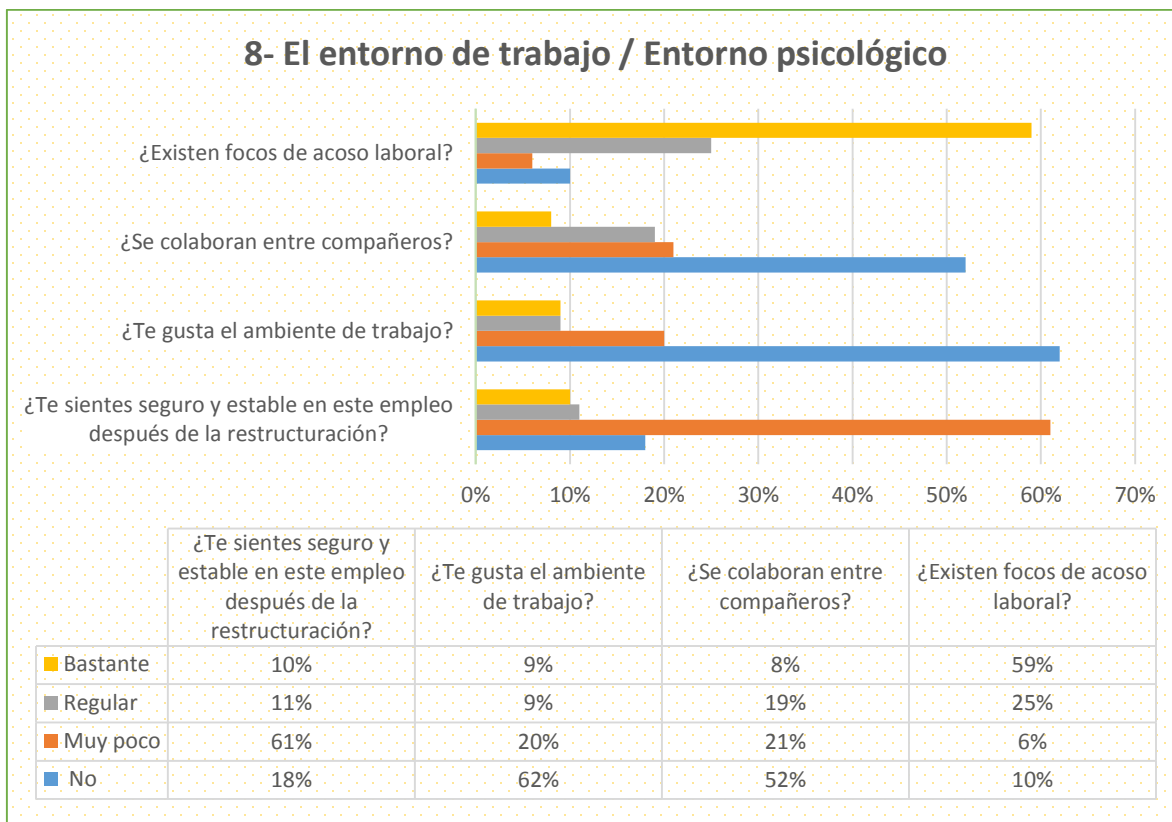
Se pudo determinar que la Entidad, no ha realizado una inducción adecuada a los servidores públicos después de la restructuración, como lo demuestra la gráfica que el 62% no la recibió, y el servidor Público no obtiene retroalimentación del jefe según el 66% de los encuestados.

Gráfica 45: Variable 7- El entorno de trabajo / Entorno físico

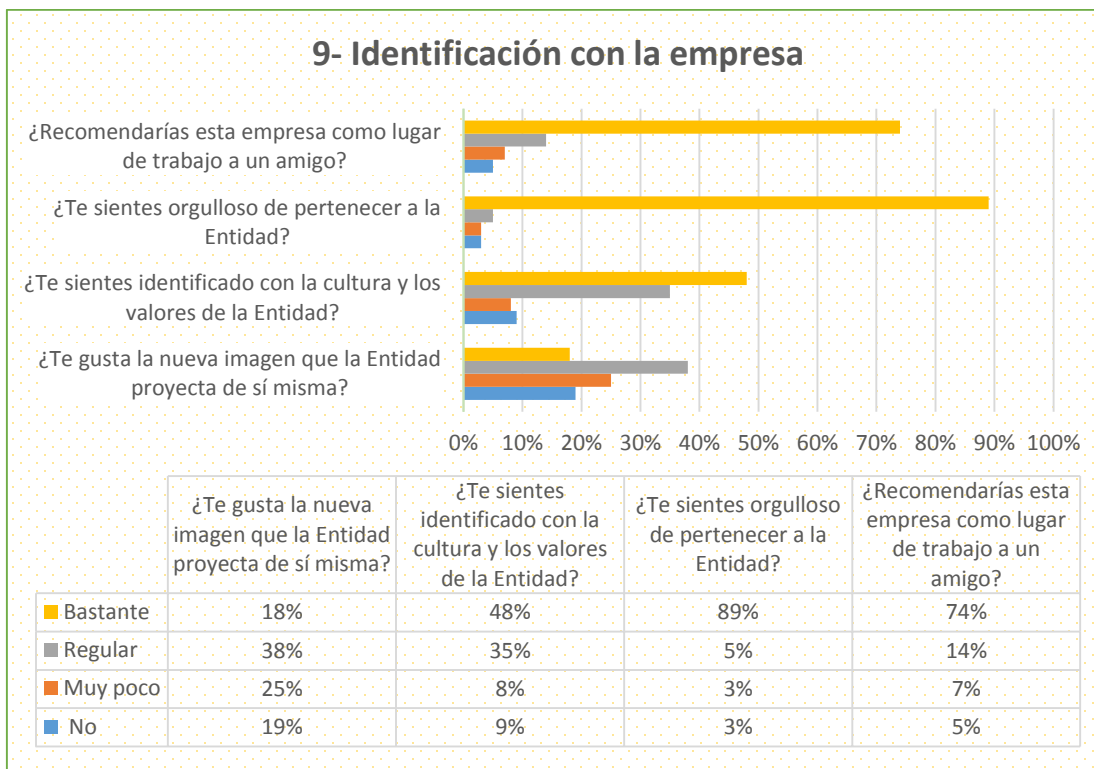


Al analizar en conjunto esta variable, se puede inferir que el 54% de los servidores públicos encuestados no cuentan con espacios adecuados, también se evidencia con el 61% la falta de muebles de oficina en buenas condiciones para realizar las labores diarias, y la comunicación e integración del grupo de trabajo es negativa en 54%.

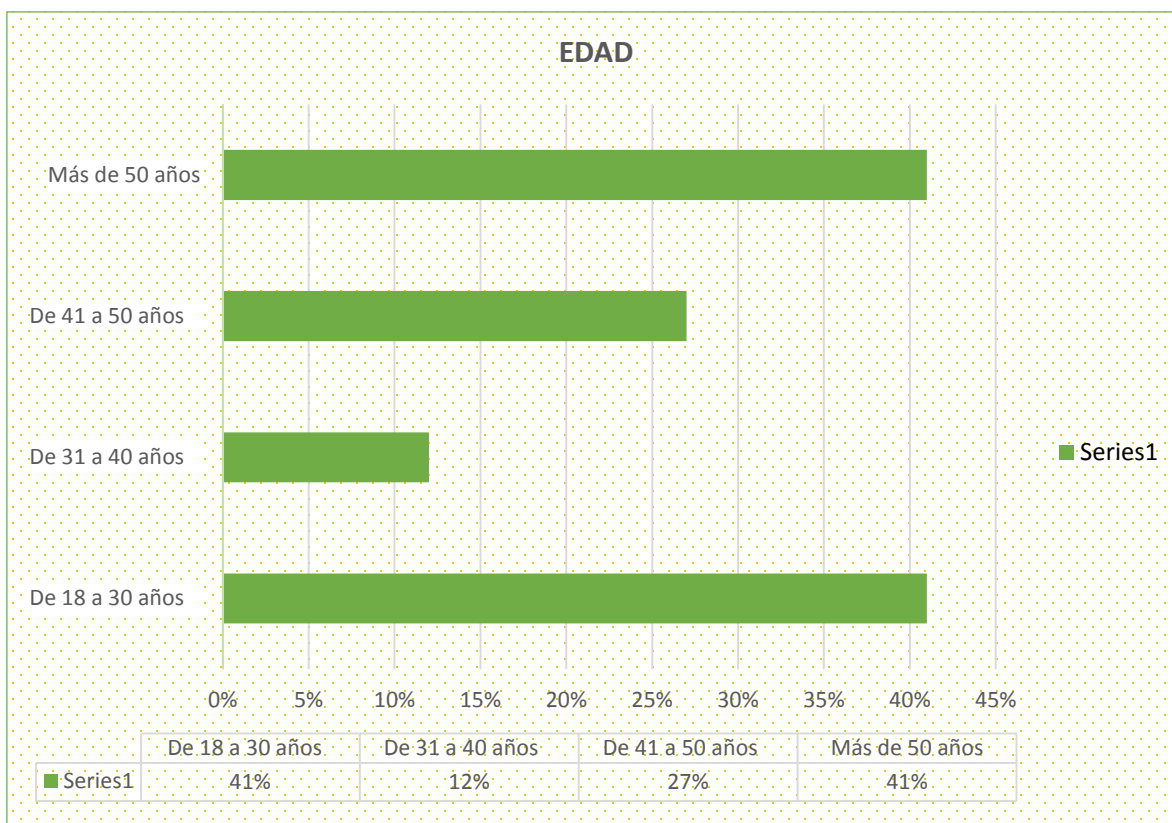
Grafica 46: Variable 8- El entorno de trabajo / Entorno psicológico



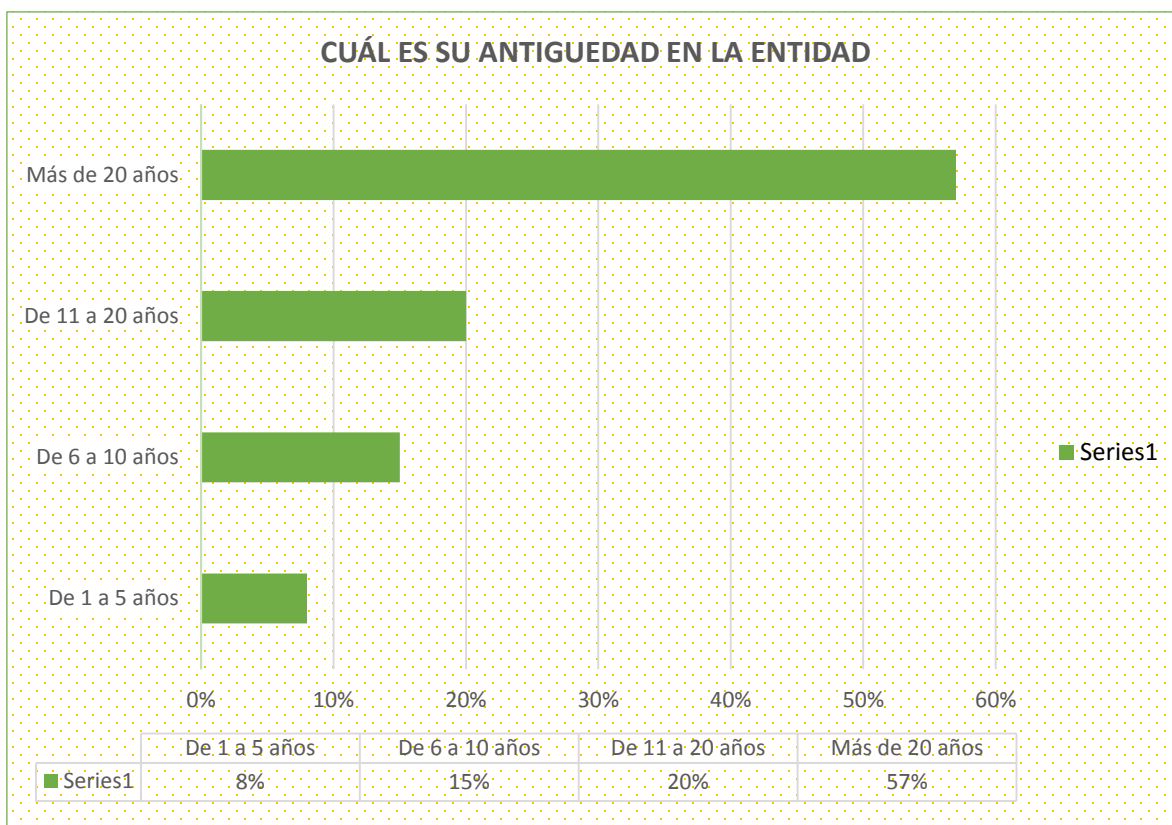
El 52% no se siente cómodo con el ambiente de trabajo, el 59% afirma que existen bastantes focos de acoso laboral, y el 52% reconoce no existir colaboración entre compañeros.

Grafico 47: Variable 9- Identificación con la empresa

Los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo en un 89% se sienten orgullosos de la entidad, por consiguiente el 74% la recomendaría como lugar de trabajo a un amigo.

Grafica 48: Análisis edades

Se puede asumir que la Defensoría del Pueblo es una entidad donde se emplea a gente muy joven, de acuerdo al rango de edad de 18 a 30 años con 41%, lo mismo ocurre con las personas mayores de 50 años que corresponde también al 41%, de los encuestados, con una tendencia de aumentar el porcentaje de más de 50 años por la estabilidad con que cuenta la Entidad.

Grafica 49: Análisis antigüedad

De los 129 encuestados el 57% tienen una antigüedad mayor a los 20 años y un 20% entre los 11 y los 20 años, esta tendencia permite diagnosticar que la Defensoría del Pueblo, en un futuro cercano su patrón de antigüedad de los servidores públicos será de 20 años o más años de antigüedad en la Entidad.

En el mediano plazo los Servidores de la Defensoría del Pueblo contarán con más de 50 años de edad y una antigüedad en la Entidad superior a los 20 años, esto le permite a la Entidad contar con personal calificado para el desarrollo de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

CAPITULO 5

Propuesta del Plan de Mejoramiento a la Calidad de vida organizacional de los Servidores Públicos de la Defensoría del Pueblo que Permita Alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Para la Vigencia 2013 - 2016

La Defensoría del Pueblo como entidad pública encargada de velar y promover los derechos humanos en el contexto nacional debe tener un buen clima organizacional, para que los servidores públicos de la entidad trabajen de manera armónica y puedan brindarles a los ciudadanos la mejor atención para que sus derechos sean respetados.

Por ésta razón, una vez visualizado el Diagnóstico se presenta una propuesta de Plan de Mejoramiento producto de la investigación, con él se busca materializar las oportunidades, por medio de la definición de metas y acciones concretas, y movilizar todos los aspectos de la gestión hacia el logro de los resultados esperados.

Fijar y recorrer la ruta del mejoramiento, requiere un proceso ordenado y sistemático que en éste caso será liderado por la subdirección de Talento Humano, encargado de la planeación, ejecución y seguimiento, en coordinación con las directivas, los equipos de trabajo y los servidores; una vez conocida la situación en términos de clima organizacional, se fijan acciones y estrategias teniendo en cuenta el conocimiento, experiencia, compromiso y disponibilidad presupuestal para obtener los resultados a través de la convocatoria y movilización de todos los actores en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

El líder de la subdirección de Talento Humano, deberá tener capacidad directiva, administrativa y de persuasión, de manera que convoque y mantenga al equipo de trabajo activo y comprometido en el tema, por un período de tiempo superior a un año, con una buena comunicación, abierto al diálogo, para promover el intercambio de percepciones, opiniones, casos exitosos e ideas, preocupaciones y sugerencias, para acompañar y apoyar el proceso con el suministro de recursos, el establecimiento de alianzas estratégicas (Caja de Compensación, EPS, ARL, Cooperativas) que permitan mejorar las relaciones y fortalecer la gestión entre los servidores y la entidad.

El motor del desarrollo del plan de mejoramiento es la convicción, firme y constante, de que el clima organizacional ayuda a agregar valor y contribuye a la superación de las dificultades.

Tabla N. 3: Síntesis de propuesta

Variables	Indicadores	Objetivo plan de mejoramiento	Actividades	Estrategia	Plazo
V1 Entorno de Trabajo.	Condiciones de los muebles y espacios físicos.	Identificar, evaluar, controlar, y mitigar los diferentes tipos de	Realizar el diagnóstico de la situación de inmobiliario y enseres, e instalaciones	Revisar el plan de compras y adquisiciones e incluir los elementos, necesarios para	Corto, mediano y largo

		riesgo en forma permanente.	de los puestos de trabajo.	dar respuesta a las necesidades.	
			Solicitar a la ARL el panorama de riesgos a los que se encuentran expuestos los servidores públicos.	Realizar con el apoyo de la ARL el seguimiento a los correctivos que conllevan a solucionar riesgos.	
V2 Motivación.	Compañerismo-Cooperación	Lograr Que el sitio de trabajo sea un lugar saludable y fortalecer las competencias .	Actualizar los contenidos del curso de inducción y reinducción, especialmente en lo referente a respecto a la cultura organizaciona	Seguimiento a los programas de inducción y reinducción para todo el personal con el fin de interiorizar los objetivos, las políticas, las metodologías.	Corto, median o y largo

			l, las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo.	
			Adelantar una programación de actividades en las que los servidores desarrollen destrezas y habilidades para desarrollar el trabajo en equipo y en la resolución de conflictos.	Implementación de planes de acción que fomenten en los servidores públicos sus capacidades y habilidades para un óptimo desempeño.
			Promover el desarrollo de actividades	Fortalecer los lazos de comunicación al

			técnicas para socializar las funciones de las diferentes áreas.	interior de la entidad.	
V3 Propias del comportamiento Organizacional	Productividad y efectividad	Incentivar a los grupos de trabajo con mayor desempeño laboral.	<p>Programar talleres dirigidos a funcionarios y directivos para organización del tiempo.</p> <p>Revisar al inicio de cada vigencia, en el plan de acción, los objetivos si es acorde a las necesidades.</p>	Controlar y analizar las responsabilidades de acuerdo al nivel del cargo.	Corto, median o y largo

RECOMENDACIONES

La propuesta de Plan de Mejoramiento del clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, permite determinar hacia donde se aspira llegar, con la formulación de objetivos y metas concretas en el corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta las variables medidas en la encuesta.

Esto depende, de que el Señor Defensor acoja la propuesta y defina que los encargados de adelantar las acciones, inicien los procesos a través de proyectos con objetivos claros para dar solución a los inconvenientes que se están presentando, en materia de inmobiliario y reinducción de los servidores públicos nivel institucional facilitando y optimizando los procesos, de reasignación de los recursos presupuestales para facilitar el presupuesto expresado en los objetivos establecidos.

El plan de mejoramiento de clima organizacional, se apoya transversalmente con todos los equipos o comités establecidos, por lo que el equipo del Sistema MECI-SGC y la oficina Asesora de Planeación, deberán realizar un seguimiento al sistema de fijación de indicadores de desempeño y resultados, ya que éstos permiten monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en servicios, cuyos resultados son los que los usuarios requieren.

Las acciones propuestas en el plan de mejoramiento responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico, de ahí que se sugiere una administración dispuesta a escuchar, dar confianza, solucionar problemas y conflictos, crear líderes capaces de responder de acuerdo a las necesidades reales, importante que quienes sean líderes, tengan un estilo de

dirección abierto y diferente al autoritarismo, que promueva el talento y las capacidades del funcionario.

Así mismo, se recomienda a los servidores públicos orientar sus quehaceres hacia la aplicación de las normas, procedimientos, reforzados en los talleres de inducción y reinducción actualizados y con el fin de que se sientan acogidos, con el conocimiento suficiente sobre la estructura de la Organización, los servicios, misión, visión, objetivos, valores, normas y patrones de comportamiento; y además, se involucren y tengan claras sus funciones en el cargo que desempeñan, para ser evaluados, sintiéndose valorados y con sentido de pertenencia y colaboración con la entidad.

CONCLUSIONES

Al concluir ésta investigación y presentar el diagnóstico, su análisis y la propuesta del Plan de Mejoramiento para el clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, se evidenció que se cumple con las hipótesis planteada en esta investigación, dado que efectivamente se percibe una dificultad en la Entidad, especialmente por no contar con una política de bienestar social con objetivos claros y accesibles para todos y cada uno de los Servidores Públicos, especialmente en dotaciones de inmobiliario y enseres y una reinducción sobre la nueva entidad, el objetivo principal de esta política es brindar al trabajador una orientación efectiva sobre los nuevos roles que debe cumplir dentro de la nueva Entidad y contar con una dotación adecuada para desarrollar las tareas asignadas, esto se debe reflejado en la falta de motivación, integración, incomodidad con el ambiente de trabajo, por parte de los funcionarios y la falta de colaboración e integración entre las diferentes áreas de la Entidad, lo cual es perjudicial para alcanzar los objetivos propuestos por en el plan estratégico vigencia 2013-2016.

Al no existir reinducción se pone en peligro la prestación del servicio en la Defensoría del Pueblo que está orientado por un conjunto de valores que facilitan la atención a los usuarios, permitiendo su acceso a las gestiones de la Entidad en términos de igualdad y oportunidad al ciudadano.

Con relación a la Hipótesis general se puede concluir que La restructuración en el sector central de la Defensoría del Pueblo, ha dejado un panorama de incertidumbre entre los servidores públicos, se sienten desmotivados con su trabajo, sienten que sus capacidades profesionales no la usan correctamente, sus miembros tienen poca comunicación, falta de

liderazgo, entre otras circunstancias que afectan directamente el clima laboral de la Defensoría.

La Hipótesis 1: H1.

La Entidad dentro de su restructuración no previó una política de bienestar con objetivos claros y accesibles para todos y cada uno de los Servidores, teniendo en cuenta el modelo de la nueva entidad, este fenómeno se presenta entre los servidores públicos con mayor tiempo de vinculación y a los recién ingresados esto dificultado el cumplimiento de sus funciones dentro de la entidad.

Al analizar la Hipótesis 2: H2. Se puede inferir que los servidores públicos no cuentan con espacios adecuados, también se evidencia la falta de muebles en buenas condiciones para realizar las labores, esto dificulta que el servidor público contribuya de una manera eficiente en lograr los objetivos y metas propuestos. Pese a lo anterior se cuenta con una buena tecnología que permite mitigar que el problema sea más relevante.

Así mismo, se reconoce que la Defensoría del Pueblo, ha venido haciendo esfuerzos para mejorar su clima organizacional, de ahí que en una proporción importante sus funcionarios se encuentran satisfechos en la medición de las variables.

Sin embargo, las directivas deberán trabajar en el fortalecimiento de las variables Ambiente físico del lugar de trabajo; ambiente social; estructural y orientación organizacional, puesto que al ser variables que dependen directamente de su gestión, se puede generar impacto en la percepción de sus servidores.

El conocimiento acerca del clima organizacional proporcionó información para la elaboración del diagnóstico y del plan de mejoramiento, el cual permitió dar

recomendaciones, que se espera produzcan cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros como en la estructura de la entidad.

Se considera de vital importancia mejorar el clima laboral a través del desarrollo organizacional; la gestión del talento humano y la gestión financiera para el logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos.

Referencias bibliográficas

- Contreras B. Marco E, (2003), Formulación y evaluación de proyectos, Bogotá UNAD.
- Martínez. B. Ciro.(2003), Estadística Básica Aplicada. Bogotá.
- Méndez A. Carlos E. (2007) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- Mendoza Stave, Fabián J. (2009), Seminario de Investigación Especialización en Gestión Pública. Universidad Nacional Abierta y a Distancia
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.A.(1976), “Administración en las Organizaciones”, México, McGraw-Hill.

Ciberbibliografía

- DAFP (2004) La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión Recuperado de:
2%20Ambiente%20de%20Control/InstrumentosdeGestionparalaCalidaddeVidaLaboral.pdf
- Del Castillo Triana Idalina (2008), Diagnóstico del clima laboral y su impacto en empresas de producción y servicios, Gestipolis, Recuperado de:
<http://www.gestipolis.com/diagnostico-clima-laboral-impacto-empresas-produccion-servicios/>
- Virgüez Peña Alberto (2009), guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente, Ministro de Educación Recuperado de
http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf
- Vargas Jhon, (2010), Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de cabal, recuperado de
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

- Rodríguez Adoel, (2015), Clima organizacional Recuperado de:
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, (2005), La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión, Recuperado de,
<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/InstrumentosdeGestionparalaCalidaddeVidaLaboral.pdf>
- Valda, Juan Carlos, (2011), Guía Cultura Clima y cambio, recuperado de,
<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/GuiadeIntervencionclima,culturaycambio.pdf>
- Camacaro Pedro Rafael, (2010), Características Clima Laboral, recuperado de,
<http://www.grandespyms.com.ar/2011/10/29/caracteristicas-del-clima-laboral/>
- Alcaldía Ciudad de Cali, (2008), Glosario Ciudad de Cali, recuperado de,
<http://www.cali.gov.co/teatromunicipal/loader.php?lServicio=Glosario&letra=S>

Anexo 1

ENTIDAD: Defensoría del Pueblo - Nivel Central				
Te agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en rellenar esta encuesta.				
El objetivo que se persigue es determinar cual es la situación actual del Clima Laboral de los servidores públicos del Nivel Central, gracias a tu opinión, podemos elaborar un diagnóstico que permitirán plantear una propuesta de mejoramiento. Por eso, te pedimos que de su opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan respondiendo con independencia.				
Igualmente, le garantizamos total privacidad de este cuestionario, no almacenando información relativa al Servidor Público en base de datos.				
	a.	b.	c.	d.
EDAD	De 18 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 50 años
	a.	b.	c.	d.
CUÁL ES SU ANTIGUEDAD EN LA ENTIDAD	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	Más de 20 años
CUESTIONARIO				

1- Motivación				
	No.	Muy poco	Regular	Bastante
¿Te encuentras motivado en este trabajo?				
¿Has crecido profesionalmente en esta Entidad?				
¿Consideras que tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?				
¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar la reestructuración en la Entidad?				
2- Objetivos y Desarrollo Profesional				
	No.	Muy poco	Regular	Bastante
¿Conoces bien en qué consiste la Política de Bienestar de la Entidad des después de la reestructuración?				
¿Consideras que los objetivos de la Política de Bienestar son claros, realizables y medibles?				
¿Has podido acceder finalmente a dicha Política de Bienestar?				

¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos de la Entidad?				
3- Desempeño del Trabajo / Productividad				
	No.	Muy poco	Regular	Bastante
¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes asignas luego de la reestructuración?				
¿La tecnología con la que trabajas te permite evolucionar tus conocimientos?				
¿Las herramientas y el equipo informático con el que trabajas es el adecuado para el desarrollo de tu trabajo?				
¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?				
4- Desempeño del Trabajo / Compromiso y Proactividad				
	No	Muy poco	Regular	Bastante

¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a los nuevos cambios que trajo la reestructuración?				
¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu labor que desarrolla?				
¿Cumple tu equipo los acuerdos y compromisos?				
¿Sueles proponer ideas o mejoras?				
5- Relación y colaboración con los demás / Con el Equipo de Proyecto				
	No	Muy poco	Regular	Bastante
¿Con la reestructuración te sientes integrado en tu equipo de trabajo?				
¿Estás de acuerdo con tu papel en el equipo de trabajo?				
¿Consideras que las reuniones son eficaces?				
¿Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?				
6- Relación y colaboración con los demás / Con el Resto de la Entidad				
	No	Muy poco	Regular	Bastante

¿ha recibido Inducción suficientemente y clara sobre la Entidad des pues de la restructuración?				
¿Conoces el organigrama de la Entidad y a quién tienes que dirigirte para resolver un problema?				
¿La Entidad promueve la Integración, Coordinación y Comunicación entre las diferentes Áreas?				
¿Recibe de su jefe retroalimentación tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo?				
7- El entorno de trabajo / Entorno físico				
	No	Muy poco	Regular	Bastante
¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?				
¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?				
¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.?				
¿La comunicación e integración del grupo de trabajo es edecuado?				

8- El entorno de trabajo / Entorno psicológico				
	No	Muy poco	Regular	Bastante
¿Te sientes seguro y estable en este empleo después de la reestructuración?				
¿Te gusta el ambiente de trabajo?				
¿Se colaboran entre compañeros?				
¿Existen focos de acoso laboral?				
9- Identificación con la empresa				
	No	Muy poco	Regular	Bastante
¿Te gusta la nueva imagen que la Entidad proyecta de sí misma?				
¿Te sientes identificado con la cultura y los valores de la Entidad?				
¿Te sientes orgulloso de pertenecer a la Entidad?				
¿Recomendarías esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?				