

PLAN DE TRABAJO POR PROCESOS PARA FORTALECER EL PROGRAMA
DE INDUCCION Y REINDUCCION EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UN
ENTE TERRITORIAL EN EL VALLE DEL CAUCA 2023

JOVANNY ALEXANDER CASANOVA MUÑOZ
ERIKA GUERRERO MURILLAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM –
UNICATÓLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
2022

PLAN DE TRABAJO POR PROCESOS PARA FORTALECER EL PROGRAMA
DE INDUCCION Y REINDUCCION EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UN
ENTE TERRITORIAL EN EL VALLE DEL CAUCA 2023

JOVANNY ALEXANDER CASANOVA MUÑOZ
ERIKA GUERRERO MURILLAS

Trabajo de investigación presentado para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano

Asesor
Profesor Boris Adrián López Castrillón
Magister en Educación

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
SANTIAGO DE CALI

2022

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Planteamiento del problema	7
2.1 Antecedentes del problema	8
2.2 Pregunta de investigación	13
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4. Revisión literaria	14
5. Diseño metodológico	18
5.1 Tipo de investigación	18
5.2 Técnicas de recolección de información	18
6. RESULTADOS	19
6.1 Identificar cuál es la situación presente en torno al proceso de inducción y reinducción de los servidores públicos en un ente territorial en el valle del Cauca.	19
6.2 Análisis de los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información a las fuentes primarias para detectar situaciones anómalas y proponer soluciones que sean necesarias.	23
6.3 Indicar las actividades a incluir en el plan estratégico para la inducción y reinducción de los servidores públicos en un ente territorial en el valle del Cauca.	28

6.4 Definir indicadores de seguimiento y control a la adaptación del cambio por parte de los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca.	32
7. Conclusiones	36
8. Recomendaciones	37
9. Referencias bibliográficas	38
10. Anexos	41

1. Introducción

La adaptación al cambio es una competencia comportamental establecida en la función pública como “son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral” (Decreto N.º 815, 2018, p.2). Sin embargo, los cambios constantes en los procesos y procedimientos de las entidades públicas causan diversos problemas por la manera como se producen lo cual afecta el equilibrio del servidor público, las funciones propias que realiza, actitud negativa, resistencia al cambio y estrés. Ocasionado una adaptabilidad inadecuada que afecta de manera sistémica el desarrollo de los procesos, produciendo de esta manera un retraso en la consecución de los objetivos misionales de las organizaciones públicas.

De acuerdo al decreto 815 (2018) de la función pública define la competencia comportamental de adaptación al cambio cómo “enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios” (p.6), razón por la cual los servidores públicos deben de tener unas conductas asociadas, como el Decreto N.º 815 (2018) comenta:

Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo, Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones, Responde al cambio con flexibilidad, Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, forma de trabajo y procedimientos, Promueve al grupo para que se adapten en las nuevas condiciones. (p.3)

El proceso de adaptación al cambio en las entidades públicas abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de relacionarse con el equipo de trabajo. La efectividad en la aceptación al cambio permite la transformación de la estrategia habitual, de los procesos, la tecnología y

sobre todo de las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, además para maximizar su desempeño y construir el mejoramiento de un ambiente siempre abierto a nuevos escenarios. (Torres, 2013, p.20)

En la actualidad las organizaciones públicas no promueven estrategias que incentiven la aplicabilidad de esta importante competencia comportamental que es transversal al desarrollo de la consecución de los objetivos misionales, lo cual afecta el debido desarrollo de las actividades de los servidores públicos, lo cual está ocasionando desgaste, atraso y reprocesos que afectan el servicio público que se brinda a la comunidad.

Por esta razón el objetivo de esta investigación se centró en determinar el nivel de adaptación al cambio de los servidores públicos producto de los cambios organizacionales presentados. Toda vez que la gerencia del talento humano debe apoyar a sus servidores públicos para tener la capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias del sector público tanto en temas de tecnología, sistemas, normatividad, buena atención al cliente, entre otras.

En consecuencia, para esta investigación se realizó una entrevista y encuestas en sitio, para determinar y evaluar la situación actual del programa de inducción y reinducción un ente territorial del Valle del Cauca, que nos permita crear estrategias adecuadas y gratificantes enfocadas a los servidores públicos para el debido desarrollo de las actividades propias del cargo.

2. Planteamiento del problema

La adaptación al Cambio Organizacional se refiere a los cambios que tienen o deben tener lugar en las entidades como consecuencia de las reformas organizacionales. Las Áreas de Recursos Humanos, deben realizar las mediciones que se requieran para identificar aspectos neurálgicos de intervención de manera que dicho proceso se realice en las mejores condiciones de beneficio para los servidores públicos y la entidad. Para eso deben tener en cuenta tres aspectos:

1. Los cambios deben tener un sentido estratégico, es decir, realizarse con el objetivo de que las entidades estén en condiciones de cumplir mejor la misión a ellas encomendada y hacer un manejo eficiente de sus recursos.
2. Todos los servidores públicos deben tomar conciencia de que sus responsabilidades dentro de las entidades han de estar alineadas con este sentido estratégico y por tanto han de colaborar para facilitar su ubicación en las áreas que se necesiten.
3. Con frecuencia el cambio (traslados, asignación nuevas funciones, reubicaciones) no es fácil de asimilar por lo que las áreas de talento humano deberán implementar las estrategias adecuadas para que dicho cambio se pueda realizar en forma efectiva y saludable. (Función pública, s. f., párr.1-5)

Mientras que el departamento de la función pública exalta la importancia que tiene el buen desarrollo de esta capacidad comportamental de adaptación al cambio para cumplir la misión y las estrategias propuestas dentro de la organización pública. Encontramos que un ente territorial del Valle del Cauca, no se ha preocupado por fomentar estrategias que permitan asumir los cambios presentados, sea por cambio de funciones, ascenso, reubicaciones, traslados o reformas laborales.

En consecuencia con lo anterior, se tomó como referencia un ente territorial del Valle del Cauca para desarrollar la investigación donde están siendo afectados algunos servidores públicos al enfrentarse a nuevos retos y funciones sin el acompañamiento adecuado por parte del Departamento de Recursos Humanos, provocando situaciones como estrés, pérdida de motivación, deterioro de relaciones interpersonales, absentismo laboral, miedo, ansiedad, depresión e inseguridad, lo que ha ocasionado retraso y reprocesos en los objetivos misionales de la organización pública.

En vista de la situación presentada, se realizó la investigación mediante encuestas y entrevista que nos permitió conocer de manera directa la percepción de varios servidores públicos como actores primarios, encontrando en el programa de inducción y reinducción falencias, de la misma manera se buscaron otras fuentes que se encuentren inmersas en el desarrollo de este objetivo. De acuerdo a los datos obtenidos nos permitió establecer un indicador para medir y evaluar la percepción de los servidores públicos respecto a esta competencia de adaptación al cambio dentro de la organización.

Referente al resultado del diagnóstico, se ejecutarán una serie de estrategias que permitan la adaptación al cambio mediante un proceso de aprendizaje donde recibirán apoyo por parte de la gerencia de talento humano, que promueva la mejora continua con buena comunicación, logrando de esta manera que la adaptación al cambio por parte de los servidores públicos tenga menos resistencia al interior de la organización (CICAP (2017)).

2.1 Antecedentes del problema

La adaptación al cambio ha tenido importancia y ha sido objeto de estudio tanto en las organizaciones públicas como privadas, toda vez que es fundamental para el

desarrollo de los objetivos misionales por parte del talento humano dentro de la organización. De manera que durante esta investigación encontramos varios autores que han profundizado e investigado acerca de la importancia del buen desarrollo de esta competencia de adaptación al cambio dentro de la organización.

Siendo así, encontramos una tesis de grado “Adaptabilidad y Procesos de Cambio Organizacional con los colaboradores del área de atención al cliente de la empresa cooperativa Salcaja”, la investigación se centró, según la autora Yokiris (2018) en:

Determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá, el tipo de investigación es cuantitativa, de diseño descriptivo, la muestra es de 70 sujetos, de ambos sexos, las edades comprendidas entre los 18 a 25 años, todos pertenecientes al área de atención al cliente, se aplicó un test psicométrico Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos (BELL) y una boleta que respalda el proceso de cambio organizacional. La adaptabilidad en los colaboradores al momento de enfrentar un proceso de cambio organizacional se ve afectados de forma profesional, emocional, familiar, social y de forma física, como resultado el 48% se encuentran en un nivel alto de inadaptabilidad, el 39% están en un nivel intermedio y el 13% se adaptan en un nivel bajo. (p.11)

Producto de la investigación se recomienda crear de forma semanal o mensual un plan motivacional, que permitan al personal controlar las emociones y brindar una mejor atención al cliente, también ser más asertivos al momento de capacitar o retroalimentar al personal y priorizar las necesidades que demandan según la atención que solicite el cliente y así estar a la vanguardia.

Al mismo tiempo, se halló otra investigación “Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia

comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago de Cali” en el cual según Torres (2013) afirma que:

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías, formas de hacer negocios y formas de relacionarse con el equipo de trabajo. La efectividad del cambio permite la transformación de la estrategia habitual, de los procesos, la tecnología y sobre todo de las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, además para maximizar su desempeño y construir el mejoramiento de un ambiente siempre abierto a nuevos escenarios. (p.20)

En consecuencia, no debe sorprender que en el ámbito organizacional el estudio de este fenómeno haya tenido una importancia trascendental. Si una característica preside el final de nuestro siglo, puede afirmarse sin lugar a dudas, que es el cambio constante. Y entre las funciones que tiene la institución hay una fundamental, su adaptación al sistema acelerado de cambios. Asimismo, Perters (1982, citado en Torres, 2013, p.21) afirma “un ejecutivo que no es eficientemente rápido para adaptarse al cambio, es un ejecutivo muerto”.

El análisis realizado del clima laboral y de adaptación al cambio organizacional, donde la población objeto de estudio fueron 247 uniformados adscritos al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes en la Policía Metropolitana de Santiago de Cali, y una vez recolectada la información en el trabajo de campo y valorada por nuestra herramienta de análisis estadístico SPSS que nos permitieron llegar a la apropiación del siguiente conocimiento, según Torres (2013):

Aceptación del Cambio: Los encuestados reflejan una muy buena condición de aceptación (74.1%), están dispuestos a compartir nuevas políticas están dispuestos a participación en el logro de las metas, sin embargo, es de vital

importancia la orientación, la guía y la constante personalidad carismática de los jefes para mantener el proceso. (p.60-61)

Así mismo, la estudiante Sonia Castañeda, de la Universidad Católica de Colombia realizó una tesis llamada “Programas de Capacitación en Competencias de Adaptación del Cambio en una empresa de Interventoría”, en la que según Castañeda (2020):

El objetivo del presente trabajo fue diseñar un programa de capacitación dirigida a los colaboradores de las empresas de interventoría de la ciudad de Bogotá en desarrollo de competencias de adaptación al cambio de adaptación con el propósito de brindar a las personas herramientas para responder de forma efectiva a las demandas producidos en el entorno laboral; para el diseño del programa es una capacitación que consta de tres sesiones de cuatro horas cada sesión. Durante el desarrollo del programa se realizan actividades, trabajos individuales y en grupo para que los colaboradores identifiquen las herramientas que más pueden hacer uso. (p.10)

De igual importancia, un artículo de Investigación “Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” realizado por Vallejo (2011) afirma que:

La Adaptación Laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa. (p. 171)

Lo cual concluye después de su investigación

El proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si se quiere tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana velar por que todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas. (Vallejo, 2011, p.173)

Por último, encontramos la investigación “La Gestión del Cambio y Adaptación como Elemento Fundamental de la Estrategia Organizacional” de la Universidad Militar de Nueva granada, cuyo autor Camacho (2018) planteó como objetivo:

Analizar en qué manera la gestión del cambio debe establecerse al interior de las empresas como una herramienta fundamental que oriente los procesos de planeación y pensamiento estratégico. En particular, se parte de reconocer que los retos que deben enfrentar las empresas en la actualidad las obliga a mantener una actitud constante de disposición hacia el cambio, ya que mantener estructuras fijas de administración y modelos estáticos de desarrollo no es viable de acuerdo con las dinámicas de innovación, crecimiento tecnológico y modificaciones en el comportamiento de los clientes que caracterizan al entorno comercial de hoy en día. (p.2-3)

Dando como conclusión a la investigación:

Reconocer que la planificación estratégica orientada al cambio incluye un conjunto de prácticas administrativas que determinan en gran medida el éxito a la hora de obtener los resultados esperados en el desarrollo de cualquier tipo de empresa. Además, una buena planificación, pone a disposición de los directivos y partes interesadas un conjunto de instrumentos de trabajo que les permiten asumir el control de cada una de las actividades y objetivos a nivel empresarial, estableciendo medidas preventivas para superar las dificultades que se aparezcan en el camino, u logrando de esta manera mejorar la gestión de las actividades comerciales, y aumentando de manera considerable la productividad y el rendimiento. (Camacho, 2018, p.20)

2.2 Pregunta de investigación

¿Cómo fortalecer el Plan de trabajo por proceso del programa de inducción y reinducción de los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Fortalecer el plan de trabajo por proceso del programa de inducción y reinducción a los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca.

3.2 Objetivos específicos

- identificar cuál es la situación presente en torno al proceso de inducción y reinducción de los servidores públicos en un ente territorial en el valle del Cauca.
- Analizar los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información a las fuentes primarias para detectar situaciones anómalas y proponer soluciones que sean necesarias.

- Indicar las actividades a incluir en el plan estratégico para la inducción y reinducción de los servidores públicos en un ente territorial en el valle del Cauca.
- Definir indicadores de seguimiento y control a la adaptación del cambio por parte de los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca.

4. Revisión literaria

En este trabajo de investigación se tomó como referencia varios conceptos teóricos que permitirán demostrar la importancia de la competencia comportamental de adaptación al cambio dentro de las organizaciones.

De otro lado, Moyano Fuentes, Bruque Cámara y Eisenberg, (2007) en un estudio basado en las redes sociales y su incidencia en la adaptación al cambio, encuentran que la escucha, el apoyo y la solidaridad son factores que facilitan la adaptación.

Los autores definen que existen redes sociales de apoyo (solidaridad, compañerismo, estrés laboral), de información (información empresarial, del cambio, procesos) y de amistad (redes sociales convencionales); y demuestran que las primeras si están relacionadas positivamente con la adaptación, ya que al sentirse escuchados y valorados, los colaboradores crean un vínculo y sentido de pertenencia con la compañía que aporta a la productividad y mejora la adaptación.

En este sentido, se identifica que ciertos factores psicológicos facilitan la adaptación al cambio en las organizaciones, tales como las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa. Van den Heuvel, Demerouti, & Bakker, (2014) mostraron que la relación líder-miembro, líder-

líder y miembro-miembro afecta la adaptación al cambio. Establecieron que, al tener una buena relación basada en la comunicación, la confianza, la retroalimentación, el apoyo y la autoestima, los procesos adaptativos serán más fáciles de implementar.

La importancia que tiene el estudio de Van den Heuvel et al., (2014), es que lograron demostrar que las relaciones horizontales y verticales dentro de la estructura organizacional jerárquica repercuten en la adaptación al cambio por parte del recurso humano. La adaptación es un proceso en el que debe estar incluido el talento humano, tanto en la planeación de factores motivacionales, como en el desarrollo de nuevas habilidades y en la flexibilidad de las funciones (Chakrabarti, Barnes, Berthon, Pitt, & Monkhouse, 2014).

Sin duda, el cambio es una parte fundamental del escenario organizacional actual. Existen diferentes tipos de cambio que presionan a las empresas, y una serie de variables que influyen el cambio, como el avance tecnológico, la globalización, la apertura de nuevos mercados, las reducciones arancelarias, los nuevos sistemas de producción, entre otros (Raineri, 2001, citado en Pineda y Cortés, 2018, p.1).

Así mismo, se señala con otros autores como Burnes (1996, 1997, citado en Pineda y Cortes, 2018) que:

El cambio organizacional hace referencia a la comprensión de las alteraciones dentro de las organizaciones, tanto a nivel de los individuos como de la organización en su conjunto. El autor afirma que la forma de respuesta al cambio puede variar según las circunstancias, y la organización puede elegir entre adoptar una respuesta que se ajuste a las nuevas

circunstancias, o intentar moldear las circunstancias para que éstas se amolden a la manera en que la organización puede y prefiere operar. (p.2)

Por otra parte, según Valenzuela *et al.* y Simancas *et al.* (2018, citado en Pacheco, Rojas, Niebles y Hernandez, 2020) mencionan que:

El recurso humano representa uno de los factores más importante en la gestión empresarial, por tal razón los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente, en virtud de promover el trabajo en equipo de forma efectiva, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Dichos cambios se generan desde el análisis de su estructura, incluyendo el estudio de su cultura organizacional, con el fin de adaptarse a los nuevos paradigmas o procesos en el mercado. (p. 90)

Para Montealegre y Calderón (2007, citado en Garcia, Rojas y Diaz, 2011)

El cambio puede ser analizado desde diferentes perspectivas, como la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y, por último, desde la conducta del ser humano, ya que su acción determina la aceptación o rechazo a los procesos de cambio organizacional. (p.127)

Así mismo, “todo proceso de cambio implica una serie de transformaciones en la manera de hacer las cosas, tanto a nivel organizacional como también a nivel individual” (De Faria Mello, 2004, citado en Ferrer, 2015, p.103). Por otra parte, “estas transformaciones tienen un gran impacto en las organizaciones y en los individuos que la componen; la capacidad de adaptación al cambio por parte de estos individuos, constituye un factor clave para el éxito de cualquier proceso de cambio organizacional” (Blejmar, 2008, citado en Ferrer, 2015, p.103).

Entre tanto, Quirant y Ortega (2006, citado en Ferrer, 2015, p.103) mencionan que “el tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización”.

Además, Cújar, Ramos, Hernández, y López (2013, citado en Ferrer, 2015, p.103) afirman que “la cultura y el clima interno de la organización juegan un papel relevante para propiciar cualquier intento de cambio. La cultura organizacional influye en la productividad de las empresas por la cual tiene una relevante importancia en las organizaciones”.

Al mismo tiempo, (Pinelo, 2006) la inducción del personal nace por la necesidad de las organizaciones de tener recursos humanos que cumpla con sus funciones eficientemente, desarrollando sus capacidades aptitudes y habilidades sociales e intelectuales; desde el momento de su llegada, para ser utilizado por la entidad como agente de cambio, ayudando a la transformación y mejoramiento de sus operaciones dentro de un sistema de integración de personal en pos de la productividad y competitividad.

A su vez, (universidad Carlos III de Madrid, p,05) Habilidad para adecuar eficazmente el comportamiento a los nuevos cambios del entorno. Implica analizar la situación, crear planes alternativos, comprender diferentes posturas, trabajar en áreas diferentes a las habituales.

En este trabajo de investigación se tendrá como base valorar varias situaciones que se pueden presentar en un ente territorial del Valle del Cauca, entre ellas las actitudes de los servidores públicos frente a los cambios organizacionales, el comportamiento del área de Recursos Humanos respecto al desarrollo de los cambios dentro de la organización, la toma de decisiones por parte del Gerente de

Talento Humano, incentivos que brinda Gerencia de Talento Humano y por último el liderazgo.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

Este proyecto se abordó desde la línea de investigación emprendimiento, gestión y organizaciones de la facultad, para determinar un plan de trabajo y estrategias que permitan desarrollar de la mejor manera la competencia de adaptación al cambio.

Según su alcance la investigación es de tipo descriptivo y explicativo, ya que consiste en profundizar sobre situaciones, comportamientos, actitudes y consecuencias de la adaptación al cambio.

Adicionalmente describe, relaciona y encuentra las causas de un fenómeno.

5.2 Técnicas de recolección de información

Con base en lo anterior, el proyecto se realizó con el método cuantitativo, el cual se ajusta a nuestra investigación según Maldonado (2018, p.35) “se utiliza la recolección y el análisis e interpretación de los datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente”. De acuerdo a este enfoque se propone obtener la información por medio de una serie de encuestas con el fin de establecer los factores de comportamiento de los servidores públicos.

Es conveniente realizar una serie de encuestas a una muestra de nuestra unidad de análisis. Por lo que estará conformada por varios niveles de acuerdo a la escala del ente territorial (asistencial, técnico y profesional). La muestra de análisis se tomó del Departamento de Hacienda, Planeación, Educación y Salud.

6. RESULTADOS

6.1 Identificar cuál es la situación presente en torno al proceso de inducción y reinducción de los servidores públicos en un ente territorial en el valle del Cauca.

El objetivo fue conocer la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial donde el servidor público no cuenta con el acompañamiento necesario por parte de la oficina de talento humano presentando frecuentes reprocesos de las actividades asignadas a su competencia.

El método utilizado para recoger los datos fue mediante un formulario de Google forms “Conocer la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial”

https://docs.google.com/forms/d/1oy7LMSR9g_mwJMhFxaFKle4_Xu5HFafskCcMiYY-LQ0/edit, donde a los servidores públicos encuestados se les indago respecto a su percepción de la competencia comportamental de adaptación al cambio. [Imagen](#)

A Continuación, se expone el proceso realizado.

El instrumento utilizado para este trabajo académico fue el formulario de Google forms, donde nos permitió crear de maneja ágil desde un móvil o un navegador web sin tener que usar ningún software especial la encuesta requerida a los servidores Públicos, Adicionalmente puedes ver los resultados al instante y poder hacer el análisis requerido mediante las gráficas que arroja de cada una de las respuestas.

Una vez creada la encuesta con sus respectivas preguntas, se le presento al Profesor Boris Adrián López Castrillón el formulario de Google forms para su validación y posterior aplicación, dando viabilidad al instrumento elegido para la recolección de datos.

Adicionalmente, para poder aplicar la encuesta a los servidores públicos se realizó una prueba de validación con dos (2) funcionarios del área de Tesorería Departamental, de lo cual fue satisfactorio y cumplió con lo esperado, arrojando datos claros e importantes para nuestro trabajo académico.

Una vez terminada la prueba de validación del cuestionario, se realizó la escogencia de la muestra, donde de un universo de 1.100 servidores públicos de planta donde se tomó el área de la subdirección de tesorería, la cual tiene un total de 28 empleados de carrera administrativa y se tomara el 100% de ellos la información.

Ficha técnica de la encuesta	
Solicitada por:	Programa Especialización de Gerencia del Talento Humano Unicatólica Lumen Gentium - Cali
Realizada por:	Jovanny Casanova Erika Guerrero
Nombre de la encuesta:	Percepción de los servidores públicos a la adaptación al cambio
Universo:	1.100 empleados de un ente territorial en el valle del Cauca
Unidad de Muestreo:	28 servidores Públicos de la subdirección de tesorería.
Fecha Creación:	12/11/2022
Área de Cobertura	Departamental
Técnica de Recolección de Datos (Grupos focos, encuestas, entrevistas personales, entrevistas telefónicas y encuestas Virtuales)	Encuesta Virtual Google Forms https://docs.google.com/forms/d/1oy7LMSR9q_mwJMhFxaFKIe4_Xu5HFafskCcMiYY-LQ0/edit
Objetivo de la Encuesta	Conocer la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial
No de preguntas Formuladas	5
Tipo de Preguntas aplicada	Cerradas y abiertas

Preguntas:

1. ¿Sabe usted si la organización cuenta con un Plan de inducción y reinducción para los servidores públicos?
2. ¿En sus años de trabajo como servidor público ha sido trasladado a otra dependencia por acenso o reubicación laboral? Si o no
3. ¿Tuvo usted acompañamiento de talento humano para asumir nuevas funciones en el cargo asignado? Si .o No
4. ¿Como se sintió usted en su nueva área desempeñando otras funciones? Opciones
5. ¿Qué estrategia sugeriría usted a la subdirección del talento humano para una mejorar la adaptación al cambio de los servidores públicos?
6. ¿Cree usted que sería importante que la subdirección de talento humano incluya en su Plan de inducción y reinducción una estrategia de acompañamiento en el momento del cambio de Funciones o de área? Si y No

Adicionalmente, mediante la realización de una serie de entrevistas a los Directivos “servidores públicos” como actores primarios, se conocieron las experiencias vividas por parte de ellos cuando el personal es trasladado a otras áreas del ente territorial y saber si la oficina de talento humano ha implementado mecanismos que mejore la competencia de adaptación al cambio dentro de la organización.

Esto con el propósito de establecer un plan que permita mitigar el impacto que genera el cambio de funciones y de esta manera reducir los reprocesos en las áreas de la organización

Ficha técnica de entrevista	
Lugar y fecha:	Cali, noviembre 12 de 2022
Duración y hora del día	15 minutos – transcurso jornada laboral
Contacto	Presencial

Impresiones tras la entrevista	Dialogar acerca del objetivo de la entrevista
Perfil del entrevistado	
Nombre	Servidor publico
Edad	De 18 años en adelante
Genero	Todos los géneros
Nacionalidad	Colombianos
Retrato sociológico:	Nivel jerárquico
Años de experiencia:	Uno a treinta años de servicio
Observaciones	Conocer de primera mano la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial

Preguntas de la entrevista

1. ¿Cuenta la subdirección del Talento humano con un Plan de inducción y reinducción para los servidores públicos?
2. ¿Tiene el servidor público un acompañamiento por parte de la Subdirección del Talento humano para asumir nuevas funciones en el cargo asignado?
3. ¿Realiza la subdirección del Talento humano un seguimiento que permita identificar el comportamiento de los servidores Públicos en su nueva área desempeñando otras funciones?
4. ¿Cree usted que la subdirección del talento humano debería implementar una mejora en la adaptación al cambio de los servidores públicos?
5. ¿Cree usted que sería importante que la subdirección de talento humano incluya en su Plan de inducción y reinducción una estrategia de acompañamiento en el momento del cambio de Funciones o de área? Si no por que

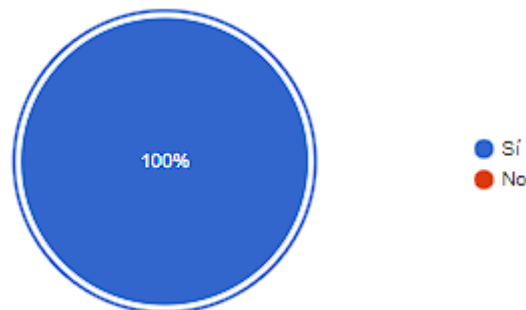
6.2 Análisis de los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información a las fuentes primarias para detectar situaciones anómalas y proponer soluciones que sean necesarias.

Con este objetivo se pretende detectar situaciones anómalas y proponer soluciones que permitan fortalecer el proceso de Inducción y Reinducción.

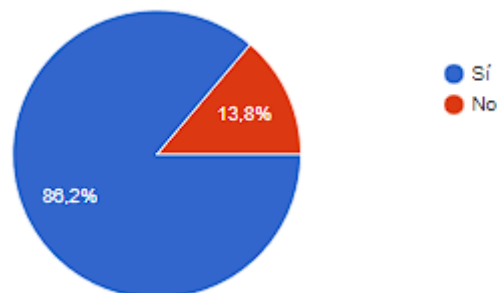
A continuación, presentamos el análisis realizado:

1. ¿Sabe usted si la organización cuenta con un Plan de inducción y reinducción para los servidores públicos?

De los veintinueve (28) servidores públicos que dieron respuesta a la encuesta se evidencio que el 100% si tienen conocimiento de un Plan de Inducción y Reinducción.

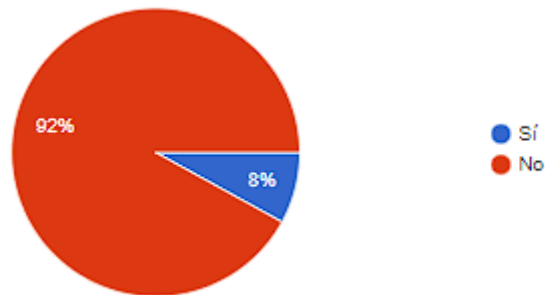


2. ¿En sus años de trabajo como servidor público ha sido trasladado a otra dependencia por acenso o reubicación laboral?



De los veintinueve (28) servidores públicos que dieron respuesta a la encuesta se evidencio que el 86.2% si ha sido trasladado a otra dependencia por ascenso o traslado y el 13.8% no.

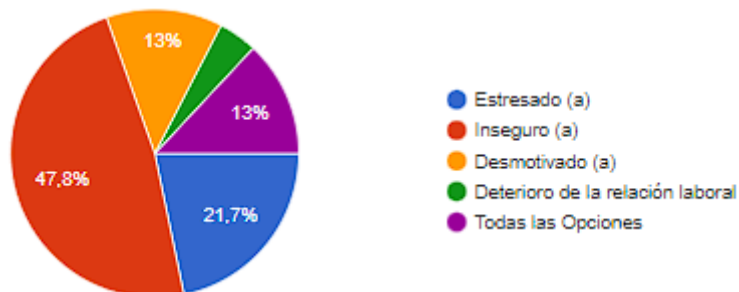
3. ¿Tuvo usted acompañamiento de talento humano para asumir nuevas funciones en el cargo asignado?



El 92% de los servidores Públicos no contaron con un acompañamiento por parte del área de talento humano, lo que refleja la problemática que se presenta en la Organización objeto de análisis.

El 8% de los servidores Públicos que contaron con un acompañamiento su resultado fue satisfactorio para el desempeño de sus funciones en el nuevo cargo a desempeñar.

4. ¿Cómo se sintió usted en su nueva área desempeñando otras funciones?



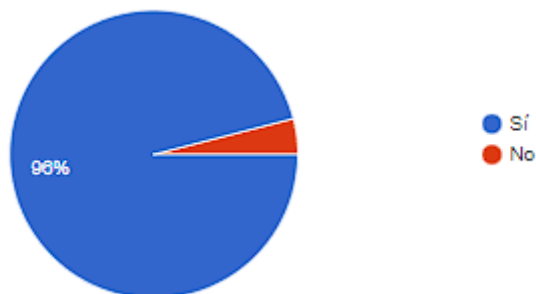
Esta pregunta se le realizo a los servidores públicos que dieron como respuesta (No) en la anterior pregunta, dando como resultado en un 47,8% Inseguro, un 21,7%

estresado, un 13% desmotivado, un 13% todas las demás opciones y un 4,5% Deterioro de la relación laboral, una problemática que se ve reflejada en la falta de acompañamiento por parte del proceso.

5. ¿Qué estrategia sugeriría usted a la subdirección del talento humano para una mejorar la adaptación al cambio de los servidores públicos?

La mayoría de los servidores públicos sugirieron que el área del talento humano diera más capacitación y acompañamiento cuando un funcionario sea trasladado o sea reaccionado a un área nueva, permitiendo mayor rendimiento en sus nuevas actividades y cumplir a cabalidad con sus objetivos planteados.

6. ¿Cree usted que sería importante que la subdirección de talento humano incluya en su Plan de inducción y reinducción una estrategia de acompañamiento en el momento del cambio de Funciones o de área? Si y No



El 96% de los servidores públicos cree que es importante incluir en plan de trabajo una estrategia que brinde acompañamiento para así mejorar el proceso de inducción y reinducción.

Una vez analizados los datos de la encuesta se evidencio que el proceso de talento cuenta con debilidades en el programa de inducción y reinducción, permitiendo reprocesos en el área y poca confiabilidad en la entrega de la información.

Por lo tanto, se recomienda iniciar un Plan de Acción que mitigue esas debilidades encontradas.

Entrevista personal directivo del área de talento humano de la organización:

Teniendo en cuenta el personal directivo como actores primarios dentro de la organización, fue posible la entrevista con la funcionaria de la dirección técnica del área de talento humano doctora María Cristina Hurtado Castro, para conocer de primera mano el procedimiento y la experiencia cuando los servidores públicos son trasladados a otra dependencia para desempeñar nuevas funciones.

A continuación, detallaremos las respuestas de la funcionaria a las preguntas que consideramos importantes para establecer la situación que se presenta y de esta manera determinar un plan de mejora conveniente de inducción y reinducción para los servidores públicos.

Desarrollo de la entrevista:

1- ¿Cuenta la subdirección del Talento humano con un Plan de inducción y reinducción para los servidores públicos?

Respuesta:

En este momento si tenemos un plan de inducción y reinducción en la organización

2 ¿Tiene el servidor público un acompañamiento por parte de la Subdirección del Talento humano para asumir nuevas funciones en el cargo asignado?

Respuesta:

En estos momentos existe un plan de inducción y reinducción, pero no existe acompañamiento para asumir el nuevo cargo con sus diferentes funciones

3 ¿Realiza la subdirección del Talento humano un seguimiento que permita identificar el comportamiento de los servidores Públicos en su nueva área desempeñando otras funciones?

Respuesta:

No, desafortunadamente el plan de inducción y reinducción del talento humano está más aplicado a las funciones de la entidad, de la secretaria o en el lugar donde van a desempeñar las funciones y no del cargo a desempeñar.

4 ¿Cree usted que la subdirección del talento humano debería implementar una mejora en la adaptación al cambio de los servidores públicos?

Respuesta:

Sí, es necesario teniendo en cuenta que si el servidor público se encuentra cómodo y tranquilo desarrollara de la mejor manera las funciones asignadas y se resolvería la situación de reprocesos.

5 ¿Cree usted que sería importante que la subdirección de talento humano incluya en su Plan de inducción y reinducción una estrategia de acompañamiento en el momento del cambio de Funciones o de área? Si no por que

Respuesta:

Sí, claro es necesario viéndolo más profundo, es necesario y urgente implementar este plan en el que ya existe, esta estrategia de mejora, de esta manera nos

permitiremos establecer y desarrollar la misión de la organización, esto nos ayuda a crecer y a mejorar cada día.

Considerando que, la entrevista otorgada por parte de la dirección técnica de recurso humano respondió a nuestras preguntas de manera precisa, podemos concluir que para la alta dirección si es importante implementar un plan estratégico del proceso de inducción y reinducción integral, con actividades que estén orientadas a los servidores públicos, que permita crear confianza y seguridad al momento de desempeñar sus funciones o cargo en un área diferente.

La funcionaria de la organización, considero importante precisar que en el momento existe un plan más enmarcado a la prestación del servicio de la dependencia que a el cargo que debe desempeñar el funcionario público, lo que ha ocasionado reproceso en las actividades.

6.3 Indicar las actividades a incluir en el plan estratégico para la inducción y reinducción de los servidores públicos en un ente territorial en el valle del Cauca.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en su versión actualizada en la Dimensión No 2 tiene como condición que las entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. En torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos.

El propósito de esta dimensión es permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.

Un requisito básico para emprender un adecuado ejercicio de direccionamiento estratégico y de planeación, es que cada entidad tenga claro cuál es el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada y que enmarca lo que debe o tiene que hacer; para quién lo debe hacer, es decir, a qué grupo de ciudadanos debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor); para qué lo debe hacer (necesidades o problemas sociales que debe resolver); cuáles son los derechos que debe garantizar; cuáles son sus prioridades fijadas en los planes de desarrollo (nacionales y territoriales), el presupuesto general asignado y, en general, el marco normativo que rige su actuación. Con base en esto, las entidades:

- ✓ Determinan las metas y resultados en términos de productos y servicios con las que espera resolver dichas necesidades o problemas en un periodo determinado – cuánto y cuándo -. Este proceso de decisión debe realizarse en forma participativa, involucrando a los grupos de valor en el diagnóstico y planeación organizacional.

- ✓ Identifican las capacidades con las que cuenta en términos de recursos, talento humano, procesos, y en general, todas las condiciones internas y externas que la caracterizan, para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados que se propone conseguir.

- ✓ Definen la manera de lograr los resultados, teniendo en cuenta los insumos necesarios, los mejores cursos de acción (estrategias, actividades, responsables, plazos y puntos de control), los recursos que requiere (independiente de las fuentes de ingresos), la forma en que se organizará y operará, el talento humano requerido y los indicadores a través de los cuales llevará a cabo su seguimiento, control y evaluación. (Función pública, 2021., diapositiva 30).

Las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional toman como punto de partida lo previsto en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, el plan indicativo cuatrienal y planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados. Adicionalmente, en la elaboración del plan de acción se deben tener en cuenta los principios generales de autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes. Teniendo como referente el PND, las entidades deben definir acciones sectoriales acordes con el Plan de Gobierno, las cuales serán implementadas a través de planes estratégicos

sectoriales y planes estratégicos institucionales; entiéndase éstos últimos como el plan indicativo cuatrienal de la Ley 152 de 1994.

Es así como la planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades:

- ✓ Plan Estratégico Sectorial
- ✓ Plan Estratégico Institucional
- ✓ Plan de Acción Anual

Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios. Por tanto, a través de una planeación integral se busca orientar las capacidades de las entidades hacia el logro de los resultados y simplificar y racionalizar la gestión de las entidades en lo referente a la generación y presentación de planes, reportes e informes. (Función pública, 2021., diapositiva 35)

El plan de Mejora propuesto por para incorporar al existente, consiste en incluir las actividades indicadas al modelo de inducción y reinducción. De esta manera la organización podrá contar con un plan más robusto que sea extensivo a todos los servidores públicos sin importar su nivel jerárquico.

Actividades a incluir en el Plan Estratégico del Proceso						
Ítems	Área Responsable	Actividades	Proceso Responsable	Fecha de inicio Actividades	Fecha de Terminación actividades	Presupuesto
1	Subdirección de Talento Humano	Publicación anual del plan de inducción y reinducción General	TICS	Febrero 2023	Febrero 2023	\$ 3.460.000
2	Subdirección del Talento Humano	Establecer y publicar el manual de funciones	TICS	Junio 2023	Enero 2024	\$ 24.220.000

		actualizado semestralmente				
3	Subdirección de Talento Humano	Actualizar los procedimientos de cada dependencia cuando se requiera para su posterior publicación	*DADII *Tics	Febrero 2023	Diciembre 2023	\$ 38.060.000
4	Subdirección de Talento Humano	Socializar las actualizaciones realizadas a los procedimientos de las dependencias	*DADII	Febrero 2023	Diciembre 2023	
5	Subdirección de Talento Humano	Realizar trimestralmente Charlas motivacionales para servidores públicos	Área de Bienestar "Convenio Caja de compensación"	Enero de 2023	Diciembre 2023	\$ 36.552.000
6	Subdirección de Talento Humano	Programar semestralmente Salida de campo Pedagógicas y recreativas	Área de Bienestar "Convenio Caja de compensación"	Junio de 2023	Diciembre 2023	\$ 257.960.000
7	Subdirección de Talento Humano	Realizar trimestralmente Capacitaciones de Adaptación al Cambio	Área de Bienestar "Convenio Caja de compensación"	Marzo 2023	Diciembre 2023	\$ 15. 162.000
8	Subdirección de Talento Humano	Capacitaciones de Resistencia al Cambio	Área de Bienestar "Convenio Caja de compensación"	Marzo 2023	Diciembre 2023	\$ 5.054.000
Total						\$ 380.468.000

Los presupuestos estimados para esta inversión a los servidores públicos serian por un valor de Trescientos Ochenta Millones Cuatrocientos Sesenta y Ocho mil pesos (\$ 380.468.000)

6.4 Definir indicadores de seguimiento y control a la adaptación del cambio por parte de los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca.

La evaluación de la gestión y los resultados, de acuerdo con los propósitos del MIPG, busca promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, con el fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico.

Saber cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad:

- (i) Saber permanentemente el estado de avance de su gestión.
- (ii) Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas.
- (iii) Al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos.

La evaluación permite también definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas de los grupos de valor.

En términos generales, esta herramienta toma de la dimensión 4 “Evaluación de resultados” del MIPG en dos momentos, el primero, el seguimiento a la gestión institucional y segundo, la evaluación propiamente de los resultados obtenidos. Tanto el seguimiento como la evaluación exigen contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades. Estos indicadores se alinean con la dimensión 2 del MIPG “Direccionamiento estratégico y planeación” y, dada la importancia que tienen, deben enfocarse en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión, y en los productos, resultados e impactos derivados de esta. (Función pública, 2018., diapositiva 10)

Los indicadores son utilizados por las entidades en su proceso de gestión para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado. También permiten medir los resultados de una intervención pública como un programa de gobierno, un proyecto de desarrollo o una política pública. Por ello, es importante delimitar el objeto de la evaluación, determinar claramente sus propósitos, recursos, usuarios y las metodologías. (Función pública, 2018., diapositiva 11)

INDICADOR	
Componente	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje del personal de planta capacitada en la vigencia
Sigla o abreviatura*	PPPCV
Objetivo del indicador	Medir la participación del personal de planta que es vinculado al programa de inducción y reinducción
Método de medición	Se registra en archivo de Excel el número de personas que requiere la inducción y reinducción y el número de personas que asiste a la capacitación, mediante una operación de división se calcula el indicador requerido.
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio > 95% Cumplimiento Medio Entre 70% y 90% Cumplimiento Critico < 70%
Unidad de medida	Porcentaje
Formula	$PPPCV = V1/V2 * 100$
Definición de variables de la formula	V1=Número de servidores Públicos que asiste a la capacitación programada
	V2=Número de servidores Públicos que requiere la Capacitación
	*100
Línea de base	97% al mes

Periodicidad de medición (Mes/Trimestre/Semestre/Anual)	Mensual
Fuente de los datos	Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional/Talento Humano
Responsable	Líder de Talento Humano

INDICADOR	
Componente	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje del personal de planta con actitud positiva y proactiva en la vigencia
Sigla o abreviatura*	PPPCV
Objetivo del indicador	Medir la actitud positiva y proactiva del personal de planta que se desempeña en su cargo
Método de medición	Se registra en archivo de Excel el Número de personas que obtuvo la mayor calificación en el cuestionario y Número de preguntas formuladas en el cuestionario, mediante una operación de división se calcula el indicador requerido.
Rangos de cumplimiento	Cumplimiento satisfactorio > 95% Cumplimiento Medio Entre 70% y 90% Cumplimiento Critico < 70%
Unidad de medida	Porcentaje
Formula	$PPPCV = V1/V2 * 100$
Definición de variables de la formula	V1= Número de personas que obtuvo la mayor calificación en el cuestionario.
	V2= Número de preguntas formuladas en el cuestionario.
	*100
Línea de base	90% al trimestre
Periodicidad de medición (Mes/Trimestre/Semestre/Anual)	Trimestral
Fuente de los datos	Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional/Talento Humano

Responsable	Líder de Talento Humano
--------------------	-------------------------

7. Conclusiones

Para poder mejorar el proceso de inducción y reinducción a los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca, se debe presentar cambios en la organización de índole tecnológico, estructural y político, esto ocasionado por la transición de los gobiernos, que genera una serie de incertidumbre en los servidores públicos.

Como consecuencia, de estos aspectos que se presentan cada cuatrienio, los servidores públicos se han visto afectados emocionalmente al asumir nuevas funciones por reubicación o ascensos y hasta el momento no existe un plan integral institucional de adaptación al cambio para poder dar acompañamiento y asumir sus nuevas funciones de la mejor manera.

De ello resulta necesario decir, que este tipo de cambios provoca resistencia al cambio en los servidores públicos, ocasionando que los procesos y productos se vean afectados, originando reprocesos que afectan el cumplimiento de las metas planeadas durante la vigencia.

De ahí que, resulta importante establecer indicadores de impacto y seguimiento al comportamiento de los servidores públicos, que permitan medir la actitud positiva y proactiva con escucha activa, asumiendo con flexibilidad la adaptación al cambio frente a los cambios organizacionales que se puedan presentar.

Por lo anterior se debería promover la creación del plan de trabajo por procesos que incluya actividades encaminadas a mejorar el proceso de inducción y reinducción existente, el cual aún no ha logrado ser integral para desarrollar la competencia de adaptación al cambio en los servidores públicos del ente territorial.

8. Recomendaciones

El resultado de nuestra investigación da como precedente la importancia que tiene la adaptación al cambio para el servidor público, es por eso que recomendaríamos al área del talento promover actividades de sensibilización que permita abrir la mentalidad para nuevos cambios.

Así mismo, Incluir en el proceso de cambio a los servidores públicos, siendo fundamental escuchar sus ideas o posibles soluciones, con esto se pretenderá tomar conciencia y comprometerlos, generando mayor participación en el proceso de cambio dentro de la organización.

Finalmente, sugerimos al área de talento humano implementar un plan de trabajo por procesos que permita fortalecer el programa de inducción y reinducción, para fortalecer la competencia de adaptación al cambio de los servidores públicos, el cual estará compuesto por una serie de actividades descritas en un cronograma

anual, para este fin se deben establecer un indicador para realizar seguimiento, cumplimiento e impacto del plan que se sugiere implementar.

9. Referencias bibliográficas

- Camacho Cuesta, R. F. (2018). *La gestión del cambio y adaptación como elemento fundamental de la estrategia organizacional* [trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21291/CamachoCuestaRonalFernando2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castañeda Bohn, S. L. (2020). *Programa de capacitación en competencias de adaptación del cambio en empresas de interventoría* [trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional UCaC. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24727/1/Trabajo%20de%20grado.pdf>
- CICAP (2017, 29 de junio). Adaptación al cambio: una competencia necesaria para crecer profesionalmente. Universidad de Costa Rica. <https://cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-para-crecer-profesionalmente/?ModPagespeed=off>
- Decreto N.º 815-2018. (mayo 8 de 2018). Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=86304

Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. doi: <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

Función pública (s. f.). Adaptación al cambio organizacional. Función Pública.

https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/adaptacion-al-cambio-organizacional/28585938?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28748613&redirect=

García, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas*, 7(1), 125-142. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v7n1/v7n1a09.pdf>

Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=técnicas+de+recolectar+informacion+cuantitativa&ots=6laK0LMHZ1&sig=UGkd3ihJPQp6fOlluNuyTQJQSEU#v=onepage&q&f=false>

Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W. y Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas.

Información tecnológica, 31(05), 89-100. doi:

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>

Pineda, M. y Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Espacios*, 39(37), 1-16. Recuperado de

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>

Torres León, J. A. (2013). *Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia*

comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali

[trabajo de tesis, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional DUM.

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1846/TESIS%20GRADO.pdf?sequence=1>

Vallejo, O. (2011). Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura, Educación y Sociedad*, 2(1), 171-175.

Recuperado de

https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/download/946/pdf_166/3432

Yokiris Guzman de la Rosa, A. E. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional* [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>

(Función pública, 2018., diapositiva 10)

file:///C:/Users/gcasa/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3

%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n
%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Mayo%202018.pdf.

(Función pública, 2018., diapositiva 11)

file:///C:/Users/gcasa/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Mayo%202018.pdf.

(Función pública, 2021., diapositiva 30) chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3?t=1638367931337.

(Función pública, 2021., diapositiva 35) chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3?t=1638367931337.

10. Anexos

1. Encuesta Virtual Google Forms “Conocer la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial”

https://docs.google.com/forms/d/1oy7LMSR9q_mwJMhFxaFKle4_Xu5HFafskCcMiYY-LQ0/edit.

Conocer la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial

gcasanoca@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

*Obligatorio

Nombre y apellido *

Tu respuesta

Correo electrónico *

Tu respuesta

1. ¿Sabe usted si la organización cuenta con un Plan de inducción y reintucción * para los servidores públicos?

Elige

2. Listado de asistencia de la Encuesta Virtual Google Forms “Conocer la problemática que se presentan dentro de un área de trabajo de una entidad territorial” en Excel.