

ALCALDIA DE ARMENIA

INFORME DE CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE 2022

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL**

GESTIÓN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO-BIENESTAR SOCIAL

**Elaborado por: Sandra Liliana Garcia Martinez – Psicóloga. Especialista en
Gerencia del Talento Humano y Lina María Cruz López – Profesional
Universitaria**

Revisado por: Lina María Cruz López – Profesional Universitaria

**Autorizado por: Juan Esteban Cortes Orozco – Director Departamento
Administrativo Fortalecimiento Institucional**

ARMENIA, OCTUBRE 2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

- I. ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE ALCALDIA DE ARMENIA 2022**
 - 1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES A EVALUAR**
 - 2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**
 - 3. POBLACIÓN Y MUESTRA**
 - 4. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**
 - 5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS**
 - 6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**
 - 7. EVALUACION GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

II. RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP “percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de una cultura organizacional eficiente de la gestión pública”

1. CUADRO DE RESULTADOS

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

III. COMPARATIVOS

1. ENTRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y EL FOCUS GROUP

2. ENTRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y EL FOCUS GROUP Y LOS RESULTADOS NACIONALES DEL ICIP 2021

IV. RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES

ANEXO 1 – INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA MEDICION DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

ANEXO 2 – INSTRUMENTOS FOCUS GROUP

INTRODUCCIÓN

El impacto de la cultura en el desarrollo de la dinámica social es fundamental, de hecho, cada sociedad tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y por ende de las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que influyen directamente en las consecuencias de su actuar.

La cultura no solo impacta el comportamiento social, también lo hace en el comportamiento organizacional, determinando patrones de conducta, en ese sentido se trata de un sistema de significado compartido entre sus miembros distinguiendo una organización de otra, por ello para conocer una organización, lo primero es conocer su cultura, la cual es intangible evidenciando sus patrones de comportamiento en sus efectos y consecuencias.

De conformidad con el documento “Cultura organizacional” elaborado por la Universidad TECH, *“La cultura se puede comparar con un iceberg; en la parte superior están los aspectos visibles y superficiales de la cultura (tipo de edificio, espacios, escritorios, métodos, tecnología, puestos, etc.), mientras que, en la parte inferior, la que está sumergida y no se ve, están los aspectos invisibles y profundos que son difíciles de observar o percibir (manifestaciones sociológicas y psicológicas de la cultura). Por ello es necesario analizar todos sus niveles. Cuanto más profundo es el estrato, más difícil es cambiar la cultura. El estrato más profundo son las creencias, percepciones y supuestos, seguido del estrato de valores y creencias, de las pautas de comportamiento y los artefactos (elementos físicos, como muebles, instalaciones, etc.) y el más fácil de cambiar por ser el más superficial.”* Cursiva fuera de texto.

Para lograr generar cambios en la cultura organizacional de una entidad es necesario primero conocer la cultura de la entidad, en el caso del nivel central del Municipio de Armenia, se pretende hacer parte del ADN del talento humano la eficiencia, para lograr mejorar la eficiencia de sus procesos.

Durante esta vigencia 2022, se realizaron dos ejercicios por el Departamento Administrativo de Fortalecimiento Institucional, en cumplimiento del Plan de Gestión

Estratégico de Talento Humano, con el fin de medir la cultura organizacional del talento humano de la Alcaldía de Armenia. El primero consistió en la aplicación de la metodología Focus Group, denominada “percepción del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de una cultura organizacional eficiente de la gestión pública”, la cual arrojó resultados que permitieron seleccionar unas variables específicas que sirvieron de insumo para el diseño del segundo instrumento de medición que se tradujo en la aplicación de una encuesta, cuyas variables se enfocaron en medir la eficiencia en la cultura organizacional en la entidad. El Focus Group, se realizó con personal seleccionado, mientras que la encuesta se dirigió a todo el personal de la entidad.

En este documento se encuentran condensados los resultados arrojados por el Focus Group, la encuesta de medición de cultura organizacional, así como los resultados del “ICIP 2021”.

El ICIP, es el índice de capacidades para innovar por las entidades públicas, este índice fue medido por el Departamento Nacional de Planeación, utilizando como fuente de información la suministrada por las entidades al Departamento Administrativo de la Función Pública, recopilada a través del Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión “FURAG”, información correspondiente a la vigencia 2021.

Al realizar el comparativo entre los resultados de los tres instrumentos de medición, se encuentra una similitud en los resultados, de tal suerte que se puede concluir que hay unos rasgos culturales muy marcados, que caracterizan la cultura organizacional de la entidad, permitiendo determinar aspectos a trabajar en pro de lograr una cultura organizacional eficiente.

Es fundamental lograr que el talento humano del nivel central del municipio de Armenia, oriente sus hábitos, usos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos hacia el cumplimiento de los fines del estado imprimiendo eficiencia en su actuar, de manera que la eficiencia se interiorice y se convierta en una cualidad natural del servidor público, de manera que esta cualidad caracterice a la entidad, de tal suerte que el ciudadano recupere la confianza en la institución y los procesos de la entidad fluyan de manera articulada, logrando la administración pública eficiente 4.0, dando así cumplimiento a la misión institucional la cual literalmente reza:

“Misión:

La Alcaldía de Armenia es una entidad **eficiente** que se rige por el diseño, control y seguimiento de sus metas y sus indicadores, que apuntan a la atención de las necesidades básicas de sus habitantes; que invierte los recursos de manera eficaz; que tiene una estructura moderna con personal técnicamente preparado y con calidades humanas, presto a atender los requerimientos que la población, la Constitución y la Ley demandan, bajo principios de Transparencia, Participación Comunitaria y **Eficiencia**".

OBJETIVOS

- ✓ Conocer el estado actual de la Cultura Organizacional de la Alcaldía de Armenia al identificar el nivel de favorabilidad de los comportamientos y creencias de los funcionarios que conducen a la construcción de una cultura organizacional eficiente.
- ✓ Realizar el comparativo entre los resultados de la Encuesta de Cultura Organizacional Eficiente 2022, los resultados del Focus Group “Percepción del Servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de una cultura organizacional eficiente de la gestión pública” y los resultados arrojados por el ICIP 2021.
- ✓ Diseñar recomendaciones estratégicas que fortalezcan los comportamiento y creencias en los funcionarios hacia una cultura organizacional eficiente.

I. ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE ALCALDIA DE ARMENIA 2022

Para realizar la medición de la cultura organizacional de la entidad en su nivel central, se diseñó y aplicó encuesta conformada con trece (13) preguntas, que miden variables determinadas con base en los resultados del ejercicio del focus group realizado, enfocadas a evidenciar la presencia de la eficiencia en el actuar del talento humano de la entidad.

1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES A EVALUAR

A partir de la consideración del Cultura Organizacional eficiente como el conjunto de ideas, creencias, comportamientos, conocimientos, valores, símbolos heredados que se constituyen en bases compartidas de la acción organizacional, con base en lo anterior se determinaron las siguientes variables para abordar en el estudio:

LIDERAZGO

MOTIVACIÓN

COMUNICACIÓN

TOMA DE DECISIONES

CUMPLIMIENTO DE METAS

TRABAJO EN EQUIPO

ANALISIS PARA TOMA DE DECISIONES

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El Liderazgo, contiene 2 preguntas.

La Motivación, contiene 2 preguntas.

La Comunicación, contiene 2 preguntas.

La Toma de Decisión, contiene 1 pregunta.

El Cumplimiento de Metas, contiene 1 preguntas.

El trabajo en Equipo contiene 2 preguntas.

El Análisis para Toma de Decisiones, contiene 1 pregunta.

La Inteligencia Emocional, contiene 2 preguntas.

Para un total de 13 pregunta que contiene la siguiente información:

1. LIDERAZGO

Comportamientos claves que realizan los líderes que fortalecen una cultura organizacional eficiente.

2. MOTIVACIÓN

Comportamientos y Creencias que impulsa en los servidores públicos de la alcaldía de armenia, una actitud proactiva y eficiente en las funciones que desempeñan.

3. COMUNICACIÓN

Son los conocimientos, comportamientos, creencias en manejo de la información de una manera eficiente, facilitando la efectiva de los diferentes procesos que de desarrollan dentro de la administración.

4. TOMA DE DECISIONES

Comportamiento que se basan en creencias, símbolos, costumbres dentro de la administración que garantiza una eficiencia en las diferentes acciones que se toman a diario dentro de la administración.

5. CUMPLIMIENTO DE METAS

Las creencias, valores y comportamientos que se evidencias en los servidores públicos de la entidad frente a la disposición en la ejecución de las tareas necesarias para el logro de las metas.

6. TRABAJO EN EQUIPO

Se refiere a las dinámicas, valores, creencias, relevancia y significado que tiene el trabajo en equipo entre servidores públicos en pro del CUMPLIMIENTO DE METAS de la entidad de una manera eficiente.

7. ANALISIS PARA TOMA DE DECISIONES

Valores, procesos y comportamientos que se toman frente a la información recibida relacionada con la toma de decisión que puede facilitar o entorpecer un desempeño eficiente.

8. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Creencias, Valores, Comportamientos que favorecen la gestión adecuada de las emociones que facilitan un actuar eficiente en los diferentes roles y responsabilidades de los funcionarios públicos dentro de la administración.

2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

La Encuesta de Cultura Organizacional se plante por la Profesional Universitaria Lina María Cruz y la Psicóloga Sandra Liliana García Martínez, basadas en los lineamientos actuales del DAFP, orientados en la formación de funcionarios 4.0, que van dirigidos a formar una cultura organizacional eficiente en lo público.

Esta encuesta consta de 8 variables, cada variable contiene preguntas que identifican la cultura organizacional eficiente de la Alcaldía de Armenia y corresponde a las siguientes variables:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Cumplimiento de Metas
- Trabajo en equipo

- Análisis para Toma de Decisiones
- Inteligencia Emocional

Para la obtención de la información referida a la Cultura Organizacional Eficiente se empleó un cuestionario de 13 preguntas con los criterios de evaluación que a continuación aparecen:

Las respuestas se presentan de la siguiente forma: El total son 4 grados, los dos primeros expresan percepciones favorables y las dos últimas percepciones desfavorables del contenido expresado así

| | | | |
|-----------------|----------------------|--------------------|-------------------------|
| De Acuerdo (DA) | Total Acuerdo (T.A.) | En Desacuerdo (ED) | Total Desacuerdo (T.D.) |
|-----------------|----------------------|--------------------|-------------------------|

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La planta cuenta con 382 cargos, de éstos actualmente hay 15 cargos vacantes y la muestra fue de 278 servidores públicos, es decir, el 74% de la población

4. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

CUADRO N° 1 RESULTADOS GENERALES

| ITEMS | TOTAL DESACUERDO | TD% | EN DESACUERDO | ED% | DESFAVORABILIDAD % | DE ACUERDO | DA% | TOTAL ACUERDO | TA% | FAVORABILIDAD % | TOTAL RESPUESTAS |
|----------------------------------|------------------|-----|---------------|-----|--------------------|------------|-----|---------------|-----|-----------------|------------------|
| Liderazgo | 58 | 10% | 17 | 3% | 13% | 207 | 37% | 274 | 49% | 87% | 891 |
| Motivación | 26 | 5% | 69 | 12% | 17% | 272 | 49% | 189 | 34% | 83% | 594 |
| Comunicación | 31 | 6% | 75 | 13% | 19% | 302 | 54% | 148 | 27% | 81% | 990 |
| Toma de Decisiones | 13 | 5% | 35 | 13% | 17% | 173 | 62% | 57 | 21% | 83% | 594 |
| Cumplimiento de metas | 9 | 3% | 23 | 8% | 12% | 178 | 64% | 68 | 24% | 88% | 495 |
| Trabajo en Equipo | 25 | 4% | 100 | 18% | 22% | 317 | 57% | 114 | 21% | 78% | 594 |
| Análisis para Toma de Decisiones | 7 | 3% | 24 | 9% | 11% | 185 | 67% | 62 | 22% | 89% | 693 |
| Inteligencia Emocional | 18 | 3% | 77 | 14% | 17% | 332 | 60% | 129 | 23% | 83% | |

En el CUADRO N°1 se muestran los resultados generales de las variables obtenidos en cada una de las escalas de medición; están divididos en dos grandes grupos, uno de favorabilidad y el otro de desfavorabilidad, en el que en las columnas primeras está el número de respuestas que se obtuvieron en cada ítem, seguido del valor porcentual de la misma. Al final de los dos bloques de Desacuerdo y Acuerdo. Se encuentran dos columnas que consolidan la información en porcentaje de DESFAVORABILIDAD Y porcentaje de FAVORABILIDAD. Los resultados evidencian que el porcentaje de todas las variables su puntaje mayor se encuentra en Favorabilidad.

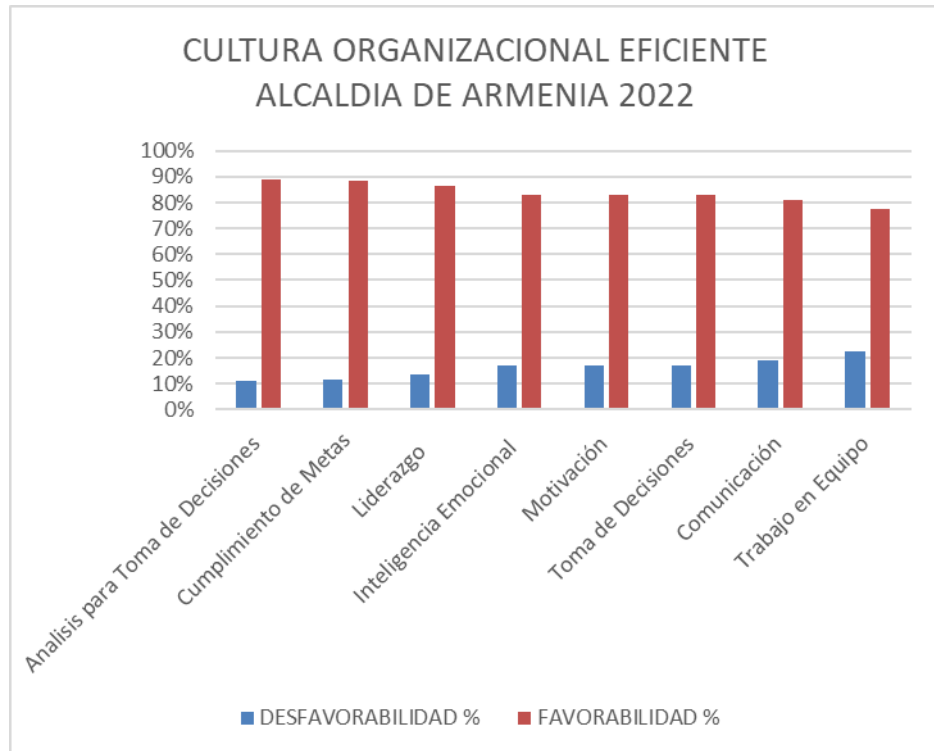
CUADRO N°. 2 RESULTADOS ORGANIZADOS DE MAYOR A MENOR FAVORABILIDAD

| ITEMS | DESFAVORABILIDAD % | FAVORABILIDAD % |
|----------------------------------|--------------------|-----------------|
| Análisis para Toma de Decisiones | 11% | 89% |
| Cumplimiento de Metas | 12% | 88% |
| Liderazgo | 13% | 87% |
| Inteligencia Emocional | 17% | 83% |
| Motivación | 17% | 83% |
| Toma de Decisiones | 17% | 83% |
| Comunicación | 19% | 81% |
| Trabajo en Equipo | 22% | 78% |

En el CUADRO N°2 se muestran los resultados de las variables obtenidos en cada una de las escalas de medición; organizadas de mayor favorabilidad a menor favorabilidad. En este cuadro se muestran los resultados de cada variable

en porcentajes. Con base en el cuadro se puede identificar que la variable con mayor favorabilidad es **Análisis para Toma de Decisiones** y la de mayor desfavorabilidad **Trabajo en Equipo**.

GRAFICA N°. 1 RESULTADOS FAVORABILIDAD Y DESFAVORABILIDAD



La GRAFICA N°1

La GRAFICA N°1 muestra los resultados de Favorabilidad y Desfavorabilidad, con sus respectivos porcentajes. Se inicia con la variable que mayor favorabilidad tuvo y se termina con la de menor favorabilidad.

A continuación, se presenta la tabla de calificación de las variables que se empleara para calificar las variables del presente estudio:

TABLA N°. 1 PARAMETROS DE EVALUACIÓN

| | |
|-------------------------|----------------------|
| SATISFACTORIO | MAYOR DE 80 % |
| ACEPTABLE | DE 61 – 79 % |
| NO SATISFACTORIO | MENOR DE 61 % |

TABLA N°. 2

| EVALUACION POR VARIABLE 2022 | | |
|--|------------|----------------------|
| <i>Análisis para Toma de Decisiones</i> | 89% | SATISFACTORIO |
| <i>Cumplimiento de Metas</i> | 88% | |
| <i>Liderazgo</i> | 87% | |
| <i>Inteligencia Emocional</i> | 83% | |
| <i>Motivación</i> | 83% | |
| <i>Toma de Decisiones</i> | 83% | |
| <i>Comunicación</i> | 81% | |
| <i>Trabajo en Equipo</i> | 78% | ACEPTABLE |

5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Es importante ver las variables y sus resultados desde la eficiencia, ya que se quiere conocer la cultura organizacional de la alcaldía de Armenia desde

la eficiencia, la cual desde la misión y visión que se tiene establecido para el periodo de 2019 -2023

- a. **Análisis para Toma de Decisiones:** Esta variable busca evidenciar la percepción, recurrencia, el valor y las creencias que se tiene frente a la toma de decisión basada en la razón, en el análisis, la planeación, la estrategia más que en la toma de decisión basadas en la intuición, impulsividad, improvisación y desconocimiento.
- b. **Cumplimiento de Metas:** La percepción que los servidores de la alcaldía tienen al valor, creencia y comportamiento frente a la disposición que se tiene en el cumplimiento de las diferentes metas en cada uno de los procesos de la entidad, está en un nivel satisfactorio, afirmando que dentro de la cultura organizacional eficiente la disposición al cumplimiento de la meta es un valor cultura que es evidenciable.
- c. **Liderazgo:** Es satisfactorio el comportamiento que se evidencia en el liderazgo de los equipos de trabajo frente a una asignación de tareas de acuerdo con los perfiles, competencias y conocimientos de los funcionarios; así como el ambiente de apertura que los líderes crean con los funcionarios para hablar sobre el trabajo que se realiza.
- d. **Inteligencia Emocional:** En los comportamientos, creencias y valor de los funcionarios que se ven reflejados en la cultura organizacional eficiente inteligencia emocional frente a sus actuaciones; así como la creencia y valor que le dan al impacto que tiene la gestión de las emociones en el desempeño y logro de los objetivos institucionales. Es por eso por lo que esta variable fue calificada en un nivel satisfactorio, sin embargo, está muy cerca del nivel aceptable, variable que puede indicar que, si bien se percibe en un buen nivel, presenta un rango alto de oportunidad de mejora.
- e. **Motivación:** La creencia y valor de los refuerzos positivos, así como el reconocimiento de los logros como herramientas que generan motivación, sentido de responsabilidad y ´por ende alcanzar las metas; se encuentra en un nivel satisfactorio – aceptable por lo que representa un rango de mejora importante.
- f. **Toma de decisiones:** El uso de informaciones, evidencias y experiencias previamente analizadas para la toma de decisiones se encuentran en un nivel satisfactorio- aceptable como valor, creencias y comportamiento de los funcionarios de la alcaldía de armenia; los cuales hacen parte de la cultura organizacional eficiente.

- g. Comunicación:** En un nivel satisfactorio aceptable, estando en el punto más bajo del nivel satisfactorio se encuentran los comportamientos de los funcionarios de la entidad frente a la información necesaria y suficiente sobre los cargos, procesos y procedimientos; así como el compartir a los compañeros de trabajo la información necesaria y suficiente para el logro de los objetivos de la entidad.
- h. Trabajo en equipo:** Es la única variable que se encuentra en un nivel aceptable, ya que como creencia, valor y por ende comportamiento no se ve relevante generar un trabajo en equipo efectivo y eficiente; así como el generar un refuerzo positivo y reconocimiento asertivo al buen desempeño y logro de los objetivos a través de los equipos de trabajo.

6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se debe tener en cuenta la tabla de calificación por variable para poder hacer una lectura acertada a los resultados arrojados por la encuesta de cultura organizacional; es importante determinar que en los rangos de calificación de cada nivel las respuestas se ubican entre las puntuaciones más bajas dentro del rango de calificación encontrándose en el límite superior del rango inferior más cercano.

Con base en lo anterior, podemos decir que de las 7 variables que entran en el rango satisfactorio, tres de ellas como son toma de decisiones, motivación, inteligencia emocional se encuentran en 83% lo cual está dentro del límite bajo del nivel satisfactorio, acercándose más a un nivel aceptable y con un nivel alto frente a la oportunidad de mejora para establecerse en un nivel satisfactorio alto y sostenible. Así como la variable comunicación con 81% y trabajo en equipo con 78% que se establecen en el rango inferior satisfactorio y rango superior de aceptable, estableciéndose en un espacio aceptable, que evidencia que se vive en la alcaldía de Armenia con un rango mayor de oportunidad para llegar a un nivel satisfactorio sostenible.

Las variables que se encuentran más cerca al rango medio satisfactorio son análisis para toma de decisiones, cumplimiento de metas y liderazgo enfocado en las decisiones que se toman para apoyar el desempeño individual de los colaboradores con porcentajes de 87%, 88% y 89%; siendo el análisis de datos para la toma de decisiones la variable más alta de toda la evaluación.

Es así como los colaboradores se han encontrado en un nivel básico del desarrollo de las competencias socioemocionales valoradas, así como en la asimilación y por ende aplicación de los conceptos requeridos para el logro de una administración pública eficiente.

Dado lo anterior, se genera para la entidad una oportunidad valiosa para diseñar estrategias que orienten el desarrollo de una cultura organizacional eficiente en pro del logro de la visión institucional y los objetivos de calidad plasmados en la plataforma estratégica 2020-2023 y por ende del plan de desarrollo “Armenia pa’todos”.

Las 6 primeras variables de una u otra forma están apoyadas en comportamientos individuales de los servidores públicos, de los cuales depende el alto desempeño y cumplimiento de metas de cada uno. Lo que fortalece una cultura organizacional eficiente individual; sin embargo, las dos variables con las calificaciones más bajas que son comunicación y trabajo en equipo las cuales son las que tienen una relación directa con el otro, elementos primordiales para generar sinergia, potencializar el desempeño y el logro efectivo de los objetivos institucionales. Hoy en día la capacidad que se tiene de trabajar con el otro, lograr articulaciones rápidas y efectivas se han convertido en el factor diferencial para el éxito de las organizaciones. Es por eso que estas dos variables nos muestran una alerta importante dentro de la cultura organizacional, que generan la clave o el clavo y por ende fortalecer como valor, creencias que lleven a un comportamiento generalizado que aprecio el trabajo con el otro y todo lo que esto implica.

7. EVALUACIÓN GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

El indicador para medir el “Cultura Organizacional” de la entidad:

$I = \frac{\text{Respuestas afirmativas del Cultura Organizacional}}{\text{Total de respuestas desarrolladas}} \times 100 = \%$

$I = \frac{3007 \times 100}{3614} = 83.20 \%$

Como se puede observar, en la Tabla de Calificación de las variables de Cultura Organizacional Eficiente, el porcentaje total de Favorabilidad es de 83.20 %, donde se deduce que la “Cultura Organizacional Eficiente”, de la Alcaldía de Armenia tiene el calificativo de “**Satisfactorio**”, encontrándose en el rango de 80 – 100 %.

II. RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP “percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de una cultura organizacional eficiente de la gestión pública”

El focus group, es una herramienta de investigación aplicada cualificada, la cual se aplicó a grupos específicos y transversales de la entidad, compuesto por personas que se identifican como enlaces o eslabones dentro de cada dependencia en la entidad, que permiten la fluidez de la comunicación y son reconocidos en sus dependencias como líderes horizontales en diferentes temas, convirtiéndose en referentes para la gestión. El ejercicio consistió en la visualización de videos, aplicación de preguntas, que se resolvieron en su mayor número en parejas y grupos.

1. CUADRO DE RESULTADOS

| VARIABLE | PREGUNTA | # RESPUESTAS | RESPUESTA |
|---|---|-----------------|---|
| PERCEPCION DEL SERVIDOR PUBLICO DE LA ALCALDIA DE ARMENIA | Para ustedes el contenido del video tiene alguna relación con la percepción del servidor público. Argumente su respuesta | 40 (individual) | Se siente cómodo en la zona de confort Resistente al Cambio Se experimenta soledad en el desempeño del cargo, buscan apoyo Adaptación al cambio y una visión positiva del cambio por algunos |
| | ¿Cuáles serían las 5 habilidades que debe desarrollar el servidor público de la Alcaldía de Armenia, para garantizar una gestión administrativa eficiente ante lo imprevisto? Nota: Se respondió en grupo | 18 (en grupos) | De conformidad con el nivel de frecuencia señalado en las respuestas por los participantes en el focus group las habilidades blandas, que deben desarrollar el servidor público en la Alcaldía: Trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, empatía, solución de problemas y conflictos, habilidades de comunicación y disponibilidad al cambio. Siendo pertinente mencionar que del mismo ejercicio se derivan que son importantes muchas otras habilidades, condensando en la observación las más mencionadas en los textos de respuesta. |
| | ¿Cuál es la habilidad blanda que debe ser más trabajada dentro de la cultura organizacional para garantizar una gestión administrativa eficiente en la Alcaldía de Armenia? | 16 (en grupos) | Las habilidades blandas que los participantes en el focus group mencionaron como las que más se deben trabajar en la alcaldía para garantizar una cultura organizacional eficiente son la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y las habilidades de comunicación. Sin embargo, es pertinente que las otras habilidades mencionadas en una menor frecuencia en las respuestas dadas, también deben ser objeto de análisis y trabajo. |
| | ¿Cuál sería la habilidad blanda que considera, debe trabajar más en usted, para ser un funcionario 4.0? | 17(en grupos) | Las habilidades blandas que de manera individual mencionaron en sus respuestas los participantes en el focus group fueron: Paciencia, inteligencia emocional autorregulación, autonomía, perseverancia, escucha activa y liderazgo. |

| | | | |
|----------------------------|---|----------------|--|
| | ¿Cuáles serían las 5 competencias socioemocionales que deberían desarrollar los funcionarios del nivel directivo de la Alcaldía de Armenia, para garantizar una gestión administrativa eficiente ante lo imprevisto? Nota: Respuesta dada por miembros del equipo directivo | 6 (en grupos) | Los participantes en el focus group identifican como las competencias socioemocionales más importantes que debería desarrollar los funcionarios del nivel directivo de la Alcaldía, para garantizar una gestión administrativa eficiente ante lo imprevisto las siguientes Solución de problemas, comunicación, iniciativa, el servicio, carácter, responsabilidad y seguridad, siendo las habilidades más mencionadas en sus respuestas la solución de problemas, comunicación e iniciativa. |
| | ¿Cuál es la competencia socioemocional que, debe ser más trabajada por los funcionarios del nivel directivo dentro de la cultura organizacional, para garantizar una gestión administrativa eficiente en la Alcaldía de Armenia? | 6 (en grupos) | Los integrantes en el focus group identifican como la competencia socioemocional que más debe ser trabajada en el nivel directivo, para garantizar una administración pública eficientes la comunicación. |
| DISPONIBILIDAD AL CAMBIO | ¿Qué relación encuentra entre el video y la disponibilidad al cambio? Nota: Esta respuesta se elaboró en parejas. | 26 (en grupos) | Se percibe resistencia al cambio, sin embargo, a la par se reconoce que se están abriendo a ver el cambio de una manera optimista como una oportunidad a la mejora continua. En especial con las nuevas tecnologías como la Intranet entre otros. |
| CREATIVIDAD Y FLEXIBILIDAD | ¿Qué papel desempeña la creatividad y la flexibilidad en el desarrollo de la capacidad de respuesta organizacional ante lo imprevisto? | 24 (en grupos) | Se percibe la creatividad y flexibilidad como herramientas importantes y fundamentales frente a lo imprevisto, sin embargo, su apreciación no afirma que tales conductas se vean evidenciadas dentro de la cultura de la alcaldía, pero si manifiestan que en la dinámica diaria algunos no cuentan con los medios para cumplir sus funciones. |
| | ¿Qué papel desempeña la creatividad y la flexibilidad en los funcionarios del nivel directivo en el desarrollo de la capacidad de respuesta organizacional ante lo imprevisto? | 8 (en grupos) | El 100% percibe que la creatividad y la flexibilidad son fundamentales en el liderazgo y en los equipos de trabajo, para enfrentar de manera adecuada los imprevistos sin perder el rumbo y lograr los objetivos propuestos. Cabe resaltar que de la redacción de algunas respuestas se percibe que no existe identificación entre quien responde y la condición de liderazgo con la que debe contar en su calidad de directivo; que en algunos casos hay un traslado de responsabilidad del líder a los equipos de trabajo frente a la capacidad de respuesta ante el imprevisto. |

| | | | |
|--|---|----------------|--|
| CAPACIDAD DE REACCION FRENTE A LO IMPREVISTO | ¿Cómo desarrollar la capacidad de reacción ante lo imprevisto para mejorar la gestión de la organización? | 16 (en grupos) | <u>Se plantea que para desarrollar esta capacidad en los servidores públicos de la administración se necesitara de la voluntad, disposición, planeación, organizacional, gestión conceptual, buena actitud, amabilidad, tolerancia, trabajo en equipo, liderazgo, empatía, analizar los casos para tomar decisiones, motivación, buscando la mejora continua, apoyo y capacitación.</u> |
| | ¿Cómo desarrollar la capacidad de reacción en los funcionarios del nivel directivo ante lo imprevisto para mejorar la gestión de los equipos de trabajo en la organización? | 6 (en grupos) | Los participantes en el focus group, están solicitando en su calidad de nivel directivo, capacitación, fortalecimiento y sensibilización en las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, además requieren acompañamiento de la alta dirección. |
| IMPREVISTO | ¿Cómo afecta lo imprevisto a la organización? | 9 (en grupos) | Se puede percibir de una manera positiva o negativa, como una oportunidad de cambio, enfocada en la mejora continua, es una variable constante que debe enfrentarse sin desligarse de la emoción de desagrado que genera el primer encuentro con el imprevisto. |
| | ¿Cómo canalizar lo imprevisto para mejorar el modelo de gestión organizacional? | 9 (en grupos) | Los conceptos empleados por los participantes en el focus group, frente a esta respuesta son relacionadas con métodos de ideación como DOFA, lluvia de ideas, ciclo PHVA y mapa de riesgos, consideran que las habilidades blandas tales como escucha activa, comunicación activa como una oportunidad de construir una identidad organizacional fortalecida como respuesta al imprevisto. |

| | | | |
|-------------------|---|----------------|--|
| TRABAJO EN EQUIPO | ¿Para ustedes el contenido del video tiene alguna relación con la percepción del desempeño del trabajo de los equipos en la Alcaldía de Armenia? Nota: Esta respuesta fue dada por los directivos de la entidad | 8 (en grupos) | el 10% de los participantes en el focus group no encontró relación entre el video y los conceptos de trabajo en equipo y liderazgo, el 90% de los participantes considera que, si hay relación entre el video y los conceptos de trabajo en equipo y liderazgo, además logran establecer una relación en lo que se muestra en el video y las dinámicas de lo que se vive en la alcaldía resaltando elementos como que en muchas dependencias se puede trabajar de manera independiente sin tener en cuenta la funciones de manera transversal; que muchas veces en los equipos no se puede tener la intención de ayudar a los demás, sin embargo la iniciativa de un líder puede lograr que el trabajo en equipo dé resultados cambiando la percepción de los integrantes del mismo sobre los beneficios de trabajo en equipo. Se puede evidenciar apatía o empatía en los funcionarios y las dinámicas de equipo. Afirman que los directivos deben influenciar a través del ejemplo para lograr entornos laborales amigables y de cohesión. |
| | ¿Cómo afecta lo imprevisto las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización? | 17 (en grupos) | De acuerdo con las respuestas dadas por los participantes ante esta pregunta se concluye que de manera individual no están preparados para enfrentar el imprevisto sin verse involucrados emocionalmente cuando para hacerlo requieren la intervención de terceros. |
| COMUNICACIÓN | ¿Qué relación encuentra entre el video, el trabajo en equipo y la comunicación en la Alcaldía de Armenia, frente a lo imprevisto? | 59 (en grupos) | Las respuestas de los participantes en el focus group, frente a la pregunta permite concluir que se identifica de manera individual una necesidad de mejorar la comunicación asertiva, la escucha activa para lograr un mejor desempeño en el trabajo en equipo, presentando esta carencia como un resultado del propio ego frente a la percepción que se tiene de la realidad de manera unidimensional, es decir, la defensa del propio criterio. De lo anterior se permite concluir que se requiere el trabajo de habilidades blandas en el servidor público, tales como comunicación asertiva, escucha activa, trabajo en equipo y liderazgo horizontal. |
| LIDERAZGO | ¿Qué relación encuentra entre el video y el liderazgo? Nota: Estas respuestas fueron dadas por el equipo directivo | 8 (en grupos) | La percepción general de los participantes en el focus group, afirman en que consiste en , tomar la iniciativa, la perseverancia a pesar de las dificultades seguir con la idea, y el ejemplo a través de las acciones logra generar <u>influencia</u> en los integrantes del equipo para que se involucren en la gestión de los resultados. |

2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

- a. Durante el ejercicio del focus group, se dieron a conocer a los servidores públicos participantes, conceptos como cultura organizacional, cuarta revolución industrial, big data, servidor público 4.0, competencia socioemocional, igualmente se socializaron los nombres de las competencias socioemocionales para el personal en general y para el personal directivo tales como: Liderazgo autonomía, flexibilidad, inteligencia emocional, Proactividad, actitud positiva, perseverancia, solución de problemas y conflictos, Empatía, escucha activa, paciencia, autorregulación, Resiliencia, comunicación asertiva, autoconocimiento, Trabajo en equipo, feedback (capacidad de dar y recibir), carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprendizaje, visión.

De la aplicación del focus group, se puede establecer que los funcionarios en general, sin importar el nivel jerárquico, no estaban familiarizados con muchos de los conceptos mencionados o conociéndolos no habían establecido la relación de necesidad de la aplicación de los mismo en su quehacer diario para lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad, o la necesidad de aplicación de estos para enfrentar el imprevisto.

- b. Las respuestas a las preguntas enfocadas en el impacto del imprevisto dentro de la cultura organizacional eficiente de la alcaldía de Armenia, al rol de los equipos de trabajo y el liderazgo permiten inferir que las fortalezas, así como las oportunidades de mejora que ven en estos tres temas, en un 80% radican en la presencia o ausencia de las competencias blandas o socioemocionales de los funcionarios. Y un 20% lo asignan a las competencias duras o técnicas del funcionario.
- c. Se puede identificar como oportunidad de mejora el desarrollo de la capacidad de análisis en los funcionarios enfocado en propuestas de solución frente a las diferentes situaciones que se presentan en la entidad, un sentido de pertenencia frente a su rol y con la entidad, así como un nivel de conciencia frente al impacto de su rol frente a la dinámica institucional, ya que se evidencio un nivel muy básico en el análisis de las situaciones, una mirada desde lo crítico más no propositivo, un desentendimiento de su responsabilidad en las dinámicas que se critican asumiendo la responsabilidad del cambio o justificando su ineficiencia en terceros.
- d. Las relaciones laborales dentro de la cultura organizacional eficiente carecen en un porcentaje importante de empatía, respeto, compromiso, simpatía,

comunicación asertiva, colaboración, servicio, tolerancia. Siendo expresada de manera directa o indirecta a lo largo de los grupos participantes, en los directivos como equipos de trabajo.

- e. Lo imprevisto dentro de la cultura organizacional es identificado como una realidad que se vive a lo largo de la dinámica de la función pública y del ejercicio de la entidad, sin embargo, se acepta que en el momento que llegan su impacto es recibido generalmente de manera negativa, y es justo la actitud asumida de manera individual, del líder y del equipo de trabajo quien puede determinar la respuesta de este y por ende el impacto que esta puede generar en la organización. Y esa actitud está determinada en un 80% por las habilidades blandas desarrolladas, interiorizadas y puestas en práctica.
- f. Se evidencia que, si bien el trabajo en equipo es indispensable para la respuesta del imprevisto de una manera asertiva y ventajosa para la entidad, no hay una sinergia positiva en este aspecto; pues, para que se logre su efectividad se requiere de intencionalidad y práctica, por ello se deben poner en marcha ejercicios de trabajo en equipo y desarrollar las dinámicas correctas para la gestión de los mismos, buscando la creación de confianza en el trabajo del otro y la construcción de lazos o vínculos.
- g. Es así como deben formular estrategias para fortalecer y desarrollar en el personal de la entidad las competencias socioemocionales que con mayor frecuencia se mencionaron en sus respuestas, sin dejar de lado el trabajo en otras competencias socioemocionales que deben fortalecerse para que se logre un equilibrio que permita construir una cultura organizacional orientada a la eficiencia del quehacer de la administración.

III. COMPARATIVO

1. ENTRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS RESULTADOS ARROJADOS POR EL FOCUS GROUP

El punto de encuentro entre los resultados de la aplicación del ejercicio focus group y la encuesta de cultura organizacional, se traduce en que en ambos ejercicios se evidencia que las variables percibidas como satisfactorio en nivel bajo y aceptable son el trabajo en equipo y la comunicación, sin que las otras variables tengan un nivel satisfactorio alto, dejando este resultado como consecuencia de un bajo desarrollo de la inteligencia emocional en cuanto conductas frente al imprevisto que implique el trabajo en equipo, aunado a bajos niveles de empatía y aceptación de responsabilidades, derivado de la alta

percepción de individualismo, lo que se deriva de los vestigios de una cultura organizacional arraigada basada en el “sálvese quien pueda”.

El liderazgo se percibe en ambas metodologías como una jefatura que apoya el desarrollo individual de los colaboradores, y que presenta una gran oportunidad de mejora en el desarrollo del trabajo en equipo y construcción de equipos de trabajo de alto desempeño que favorezcan los diferentes procesos de la alcaldía y que pueda llevar a la organización de una cultura organizacional eficiente basada en el individualismo a una cultura organizacional eficiente en equipo, colaborativa y sinérgica.

La aplicación de estos dos ejercicios muestra una coherencia en las respuestas obtenidas, dando lugar a la necesidad de formulación de estrategias acorde a las necesidades detectadas, lo que se traduce en una gran oportunidad de diseño y construcción.

2. ENTRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL, EL FOCUS GROUP Y RESULTADOS NACIONALES DEL ICIP 2021

El Índice de Capacidades para la Innovación Pública ICIP, se trata de una apuesta del Departamento Nacional de Planeación (DNP) para medir las capacidades de las entidades públicas colombianas para innovar, lo que servirá para impactar en la forma como el Estado toma decisiones basadas en la evidencia, con el fin de mejorar los servicios que le presta a la ciudadanía.

Este índice se midió en esta vigencia usando como fuente de información la recopilada mediante el FURAG 2021. La medición del ICIP 2021, incluye departamentos nacionales, ministerios, agencias, gobernaciones, alcaldías y demás instituciones que desempeñan una función de tipo administrativo y de gobierno en el país.

El ICIP 2021, busca generar un ambiente de colaboración y fortalecimiento de capacidades a partir de datos de conocimiento público que soportan la toma de decisiones basadas en evidencia.

El ICIP 2021 arroja resultado frente a 4 entornos, y 3 de los entornos muestran una correlación con variables que hacen parte de la cultura organizacional eficiente de la alcaldía de Armenia y fueron evaluadas desde la encuesta y el focus group, así como otras variables; y estos fueron los resultados:

ENTORNO TALENTO HUMANO INNOVADOR

Este entorno se compone por tres pilares que son: Desarrollo de habilidades y competencias, el cual recibió calificación del 060%, Cultura organizacional para la innovación, que fue calificada con un 060% y finalmente el pilar formas de liderazgo y toma de decisiones con una calificación del 040%. Por lo anterior, este entorno tuvo una calificación del 053%.

A continuación, se ilustra la información presentada con la gráfica tomada de la página del DNP, en que se comunica la información, así mismo, se adjunta análisis en cuadro adjunto.



Las formas de Liderazgo y toma de decisiones están en un 40%/100%, el cual confirma que el Liderazgo y toma de decisiones evidencian una gran oportunidad de mejora.

Y en un 60% se encuentra el desarrollo de habilidades y competencias, así como la cultura para la innovación; los cuales muestran una directa correlación con los resultados de las otras dos metodologías aplicadas por el municipio para la evaluación de cultura organizacional.

ENTORNO GESTIÓN Y USO DEL CONOCIMIENTO

Este entorno se compone de tres pilares, el primero de ellos es gestión y transferencia del conocimiento, el cual se calificó con un 050%, el segundo pilar es generación, uso y apertura de datos, calificado con un 080% y finalmente el pilar adaptación al cambio, el cual obtuvo una calificación del 044%, de manera que el entorno tuvo una calificación del 059%.

A continuación, se presenta la gráfica publicada en la página del DNP, a través de la cual se comunica a todos los entes evaluados la calificación obtenida en cada entorno como resultado del promedio de los pilares y el correspondiente análisis.



En un nivel bajo con un 40% se encuentra la variable Adaptación al Cambio, lo cual confirma los resultados del focus group frente a la misma, lo que indica que para los funcionarios de la alcaldía es una gran oportunidad de mejora desarrollar una capacidad ágil frente al cambio y la adaptación de este, que permita tener una cultura organizacional eficiente.

ENTORNO COLABORACIÓN O COLABORATIVO

Este entorno se compone de dos pilares, el primero de ellos se denomina estructura organizacional interna para cooperar, calificado con un 060% y el segundo se nomina colaboración con el ecosistema, al cual se le adjudicó una calificación del 033%.

A continuación, se presenta la gráfica publicada en la página del DNP, a través de la cual se comunica a todos los entes evaluados la calificación obtenida en cada entorno como resultado del promedio de los pilares y se acompaña con un análisis del resultado.



Este entorno, es el entorno con la calificación más baja de los entornos, lo cual respalda los resultados y conclusiones que arrojaron la encuesta y focus group en cuanto a considerar que la cultura organizacional que hoy tiene la Alcaldía de Armenia, es una cultura donde prima el individualismo y tiene como desafío fortalecer las creencias, valores, dinámicas, comportamientos y procesos colaborativos. Ya que lo que permitirá a Alcaldía caracterizarse por una cultura organizacional eficiente en todos sus procesos, lo brindará individualidades competentes que logran conectarse con el otro para lograr una gran sinergia.

IV. RECOMENDACIONES

Lo primero que se debe tener en cuenta para fortalecer y/o ajustar la cultura organizacional a los objetivos estratégicos son los elementos base que la componen como son creencias, valores, costumbres, símbolos, reconocimientos, celebraciones y comportamientos. Es decir que las recomendaciones se deben basar en generar alguna de ellas.

Las variables que están a continuación son las que se evaluaron por medio de la encuesta, focus group y los resultados del ICIP 2021.

TRABAJO EN EQUIPO

Se recomienda:

1. Elevar el nivel de conciencia frente a la importancia del trabajo en equipo en todas las dependencias de la Alcaldía a través de las olimpiadas del saber, con una dinámica que les exija desarrollar estrategias propositivas dentro de sus líneas de trabajo para garantizar un trabajo en equipo eficiente y permanente.
2. Campañas de sensibilización frente a la importancia del trabajo en equipo para una cultura organizacional eficiente.
3. Coaching con los diferentes equipos de trabajo que facilite, dinamice y empodere los equipos.

4. Promover el otorgamiento de incentivos pecuniarios para los equipos de trabajo de la alcaldía de armenia.

COMUNICACIÓN

Se recomienda:

1. Fortalecer desde el sistema integrado de gestión, la identificación de los canales de comunicación, la correlación del rol con el impacto de la información que suministra pero a su vez necesita del otro y difusión a través de estrategias que garanticen una comunicación eficiente.
2. Campañas publicitarias de las diferentes herramientas de comunicación.
3. Diseño de una estrategia de comunicación interna que disminuya la brecha presente en la actualidad.

ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES

1. Implementar y difundir una metodología para fortalecer los procesos de análisis institucionales.
2. Implementar repositorios institucionales que permitan la conservación de la memoria institucional para facilitar los procesos de analítica institucional y por ende toma de decisiones.
3. Diseñar e implementar el aprendizaje organizacional, basado en buenas prácticas y lecciones aprendidas en las diferentes dependencias, enfocadas en lograr una administración pública eficiente, enfocada en contar con las características necesarias para atender una sociedad 4.0.

MOTIVACIÓN

1. Identificar todos los grupos de trabajo que existen en la entidad y empezar un acompañamiento y empoderamiento dentro de ellos para que puedan conocer, practicar, desarrollar, potenciar las habilidades y principios necesarios para aprovechar al máximo los beneficios del trabajo en grupo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. Fortalecer el desarrollo de habilidades blandas de los líderes a través de procesos de Coaching personal y grupal. (Se entiende por Líder toda persona que tenga personal a su cargo)
2. Capacitaciones en las diferentes habilidades blandas dirigidas a todo el personal.
3. Establecer procesos de retroalimentación frecuente entre los líderes y los funcionarios que hacen parte de sus equipos de trabajo, para otorgar reconocimientos a las buenas prácticas entorno a la aplicación de la inteligencia emocional y habilidades blandas.

LIDERAZGO

1. Establecer reconocimientos a los líderes que fomenten el trabajo colaborativo entre sus equipos y los demás equipos de la entidad.
2. Formación al liderazgo en habilidades gerenciales que fortalezcan el trabajo en equipo, comunicación, así como la formación de equipos de alto desempeño.

CUMPLIMIENTO DE METAS

1. Fortalecimiento del proceso de seguimiento al cumplimiento de las metas, a través de los comités operativos de las dependencias, dejando evidencias.
2. Establecer desde el departamento administrativo de planeación el ranking de las 3 mejores dependencias en cuanto al cumplimiento del plan de acción.
3. Establecer desde el departamento administrativo de fortalecimiento institucional reconocimiento simbólico a la dependencia con mejor rendimiento trimestral en cuanto al cumplimiento del plan de acción.

DISPONIBILIDAD Y ADAPTACION AL CAMBIO

1. Sensibilización frente a la apertura y adaptación al cambio a través de campañas y formación dirigidas al talento humano de la alcaldía.
2. Establecer metodologías conversacionales como focus group frente a cambios eminentes que se vayan a dar y tengan un impacto significativo en dependencias o la organización.

CREATIVIDAD Y FLEXIBILIDAD

1. Elevar el nivel de conciencia frente a la importancia de la creatividad y la flexibilidad en todas las dependencias de la Alcaldía a través de las olimpiadas del saber, con una dinámica que les exija desarrollar estrategias propositivas dentro de sus líneas de trabajo para garantizar un trabajo en equipo eficiente y permanente.
2. Garantizar la sostenibilidad de los Agentes de Cambio a través de estrategias que impriman dinámica y empoderamiento frente a su rol dinamizador dentro de las dependencias de la creatividad y la flexibilidad dentro de los diferentes objetivos.
3. Difundir y motivar la participación de los funcionarios en la estrategia de Innovación con Pasión, el cual tiene un reconocimiento de salario emocional.

V. CONCLUSIONES

1. Fue de vital importancia aplicar dos metodologías (focus group y encuesta) para realizar un diagnóstico certero de la cultura organizacional de la Alcaldía de Armenia, por cuanto nos permitió realizar un ejercicio comparativo de los resultados desde las variables medidas, así como medir otras variables complementarias. Logrando disminuir el sesgo que se puede presentar al usar el instrumento de la encuesta por lo repetitivo de uso, además que este exigía que se identificaran los funcionarios con nombre y cédula lo cual pudo inhibir la libertad a las respuestas por miedo a las represalias.
2. Utilizar insumos organizacionales que midan variables que impactan la cultura organizacional, para realizar una comparativo, como en este caso el ICIP 2021, el cual es una calificación por una entidad externa sobre el índice de innovación publica, sirve como referencia permitiendo confirmar los resultados obtenidos

frente a la medición de las creencias, costumbres y valores que se viven a diario en los diferentes roles y equipos de la entidad, en los que asumen 4 entornos de los cuales 3 de ellos están conectados directamente con las variables de cultura que se eligieron para esta evaluación. Mostrando una coincidencia con los resultados obtenidos en la medición de cultura organizacional realizados directamente por la Alcaldía de Armenia.

3. La medición de la cultura organizacional se debe basar en un objetivo que pretende la entidad, en este caso se midió desde el fin que busca la plataforma estratégica de la entidad, como es ser una entidad eficiente, esto con el fin de lograr el cumplimiento de este objetivo.
4. De la medición obtenido de la cultura organizacional de la Alcaldía de Armenia, se observa que existe una brecha en la estrategia de comunicación interna, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la adaptabilidad al cambio comportamientos que afectan directamente el cumplimiento de la misión institucional para obtener una administración pública eficiente, por ello en las recomendaciones, se indican posibles alternativas para impactar la cultura organizacional de la entidad, de tal modo que se logre la disminución de la brecha detectada.

ANEXO 1

INSTRUMENTO USADO PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

EVALUACIÓN FRENTE A UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE EN LA ALCALDIA DE ARMENIA 2022

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DEPENDENCIA: _____

MARQUE CON UNA "X" la respuesta que representa mejor su percepción.

1. ¿Las tareas que son asignadas por parte del jefe se encuentran de acuerdo con el perfil, competencia y conocimiento de los funcionarios?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

2. ¿Los funcionarios se sienten libres de hablar con el jefe sobre su trabajo?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

3. ¿La Administración hace uso del refuerzo positivo y reconocimiento frente al buen desempeño y logro de objetivos de los funcionarios?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

4. ¿Se percibe un sentido de responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

5. ¿Los funcionarios cuentan con la información necesaria y suficiente sobre sus cargos, procesos, procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

6. ¿Los funcionarios comparten la información necesaria y suficiente con los compañeros de trabajo para garantizar el logro de los objetivos de la organización?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

7. ¿Las decisiones que se toman en la administración municipal se basan en informaciones previamente analizadas, evidencias y experiencias previas?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

8. ¿Se percibe disposición en los funcionarios para dar cumplimiento a las metas de la entidad?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

9. ¿El trabajo en equipo es efectivo y eficiente en la administración municipal?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

10. ¿La Administración hace uso del refuerzo positivo y reconocimiento frente al buen desempeño y logro de objetivos de los equipos de trabajo?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

11. ¿Los funcionarios hacen procesos de evaluación, análisis y seguimiento de la información para el cumplimiento de sus actividades?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

12. ¿La inteligencia emocional es una característica presente en los funcionarios públicos en todos los niveles jerárquicos en la alcaldía de armenia?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

13. ¿La gestión de las emociones incide en la eficacia del desempeño de los funcionarios frente al logro de los objetivos institucionales?

___ Total de acuerdo

___ De acuerdo

___ En Desacuerdo

___ Total Desacuerdo

BIBLIOGRAFIA

Administrativo, D., & Función, D. E. L. a. (2011). *Guía de Intervención Cultural, Clima y Cambio.*

Administrativo, D., & Función, D. E. L. a. (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión.*