

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 24 AGO 2017

Nº 150 -2017-SERVIR-PE

VISTO, el Informe Técnico Nº 202-2017-SERVIR/GDSRH de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo Nº 1023, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, como Organismo Técnico Especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos;

Que, el artículo 5 del citado Decreto Legislativo Nº 1023 dispone que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los siguientes subsistemas; a) La planificación de políticas de recursos humanos, b) La organización del trabajo y su distribución, e) La gestión del empleo, d) La gestión del rendimiento, e) La gestión de la compensación, f) La gestión del desarrollo y la capacitación, g) La gestión de las relaciones humanas; y, h) La resolución de controversias;

Que, el artículo 3 del Reglamento General de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo Nº 040-2014-PCM, establece que los siete (7) subsistemas citados anteriormente a su vez se encuentran integrados por procesos;

Que, el literal e) del numeral 3.7 del citado artículo 3 considera que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal; siendo que los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: a) Relaciones laborales individuales y colectivas, b) Seguridad y Salud en el Trabajo, c) Bienestar Social, d) Cultura y Clima Organizacional; y, e) Comunicación Interna;

Que, la Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 238-2014-SERVIR/PE, formalizó la aprobación de la Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDRSH "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas", en cuyo literal d) del numeral 6.1.7 se señala que la cultura organizacional representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización, incluyendo la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso. Asimismo, señala que el proceso de clima organizacional está orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo, comprendiendo el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso;

Que, mediante el Informe Técnico Nº 202-2017-SERVIR/GDSRH la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos propone la aprobación de la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos", que es un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el referido proceso;



asimismo, contiene las orientaciones generales y específicas así como los aspectos sobre la progresividad de su implementación, que las entidades deben tener en cuenta para gestionar su proceso de cultura y clima organizacional;

Que, de conformidad con el literal p) del artículo 10 del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias, la Presidencia Ejecutiva tiene por función emitir las resoluciones de su competencia;

Con los vistos de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos; y, de la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, el Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos" que en anexo forma parte de la presente Resolución.

Artículo 2°.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el diario oficial El Peruano; y, de la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional", en el portal institucional de SERVIR (www.servir.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.


JUAN CARLOS CORTES CARCELÉN
Presidente Ejecutivo
AUTORIDAD NACIONAL DEL
SERVICIO CIVIL



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

HERRAMIENTAS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



GUÍA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL



I. MARCO GENERAL

1.1 OBJETIVO DE LA GUÍA

La presente guía es un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar instrucciones para que las entidades públicas gestionen el proceso de Cultura y Clima Organizacional que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.



La gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional permite a las entidades públicas fomentar la cultura deseada en sus servidores y promueven el compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.

1.2 ALCANCE DE LA GUÍA

La presente guía está dirigida a las entidades públicas, en los tres niveles de gobierno, sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos señaladas en el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

1.3 DIRIGIDO A:

La guía está dirigida a las y los gestores de recursos humanos de las entidades públicas que gestionan el Proceso de Clima y Cultura Organizacional en sus entidades.

1.4 CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Responsabilidades

Los actores vinculados y sus responsabilidades son las siguientes:

- a. SERVIR:
 - Emite la guía sobre la gestión del proceso de Cultura y Clima Organizacional.
- b. Oficinas de Recursos Humanos o las que hagan sus veces:
 - Dirigir la gestión de la Cultura y Clima Organizacional.
 - Elaborar el Plan de Acción de Cultura Organizacional.
 - Elaborar el Plan de Acción de Clima Organizacional.
- c. El/la titular de la entidad:



- Fomentar y participar en la gestión de la Cultura y Clima Organizacional.
- Aprobar los Planes de Acción de Cultura Organizacional y Clima Organizacional.
- d. Funcionarios/as y directivos/as del primer nivel organizacional:
 - Implementar los Planes de Acción, definiendo y conduciendo a la entidad hacia la Cultura Organizacional deseada.
- e. Responsables de órganos y unidades orgánicas:
 - Colaborar con la Oficina de Recursos Humanos en la gestión de la Cultura y Clima Organizacional.

1.4.2 Compromiso de la alta dirección

La gestión del proceso de Cultura y Clima Organizacional requiere del compromiso de la Alta Dirección de la entidad pública, a fin de colaborar y respaldar a la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, durante las acciones de fomento de la cultura organizacional deseada en sus servidores y de mantenimiento o mejora de su percepción colectiva sobre el ambiente de trabajo.

Para ello, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, debe reunirse con la Alta Dirección, a fin de explicarles los objetivos e importancia, así como la estrategia para la gestión del mencionado proceso de Cultura y Clima Organizacional, además de los avances logrados.

1.4.3 Uso de lenguaje inclusivo

La implementación del proceso de Cultura y Clima Organizacional adopta el lenguaje inclusivo (eligiendo el uso de nombres colectivos para hacer referencia tanto a las mujeres como a los hombres, además del uso de los respectivos artículos al referirse individualmente a cada uno de ellos), tomando como referencia la “Guía para el uso del lenguaje inclusivo. Si no me nombras no existo”, aprobada por Resolución Ministerial N° 015-2015-MIMP del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

1.4.4 Enfoque intercultural: Lenguas originarias

De conformidad con los artículos 9º y 10º de la Ley 29735, Ley que regula el Uso, Preservación, Desarrollo, Recuperación, Fomento y Difusión de las Lenguas Originarias del Perú, las entidades públicas que se ubiquen o cuenten con sede en un distrito, una provincia o una región con una lengua originaria oficial, además del castellano, implementan el proceso de Cultura y Clima Organizacional con sus servidores civiles también en las respectivas lenguas originarias oficiales.

1.4.5 Enfoque de género

De conformidad con la Ley 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres y el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017, las entidades públicas deben promover y garantizar la igualdad de género en las políticas, planes y prácticas del Estado. El enfoque de género es una forma de mirar la realidad identificando los roles y tareas que realizan los hombres y mujeres en la sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos y ellas. Este enfoque permite formular planteamientos para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres el acceso a recursos y servicios de salud y educación, fortalecer su participación política y ciudadana, entre otros



aspectos. Contribuye a generar una mayor eficacia en cualquiera de los momentos del proceso de comunicación, y permite erradicar roles tradicionales y estereotipos de género y mensajes sexistas.

II. GESTIÓN DEL PROCESO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

La Cultura Organizacional es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. La gestión de la cultura organizacional comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

La cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.



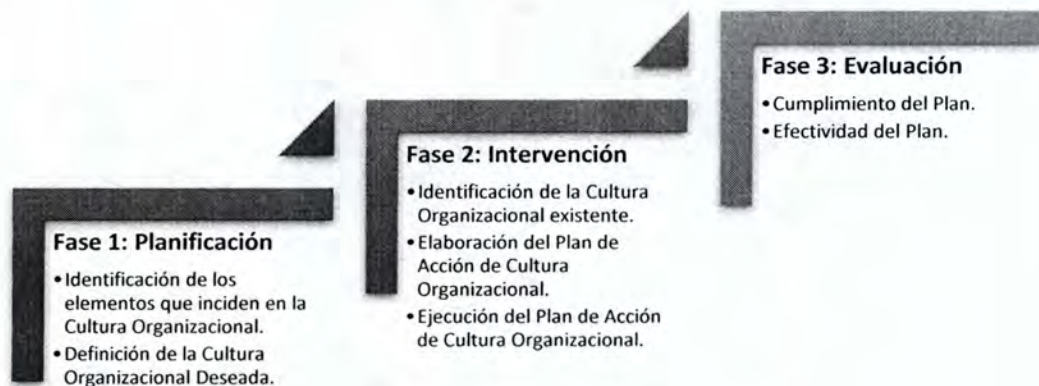
2.2 IMPORTANCIA DE GESTIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.

2.3 CICLO DE TRABAJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La gestión de la cultura organizacional tiene un período de tres años (36 meses), a partir de la fecha de inicio definida por la entidad (siempre que reúnan las condiciones necesarias para su implementación), coincidiendo de preferencia con el inicio del año fiscal. A continuación se muestra un gráfico con las fases de trabajo y sus respectivas fases:





Fase 1: Planificación

Esta fase consta de 2 partes:

a) Identificación de los elementos que inciden en la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se estudia en base a una serie de elementos culturales, que varían de acuerdo a las bases teóricas y conceptuales acerca del tema. Independiente del marco teórico utilizado, se sugiere considerar al menos los siguientes elementos culturales:

- **Valores:** Son el eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el Plan Estratégico de la Entidad o Sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.
- **Prácticas compartidas (costumbres y ceremonias):** Son actividades que se construyen en base a los valores o creencias existentes y tienen por finalidad materializar los valores en acciones concretas, como por ejemplo el reconocimiento de una acción positiva o la celebración de un hecho sobresaliente.
- **Líderes (héroes):** Son aquellas personas que tienen o han tenido un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los/las servidores/as de la entidad.
- **Normas:** Son preceptos que determinan lo que está permitido o no en el comportamiento de los/las servidores/as de la entidad. Como norma de base debe considerarse la Ley del Código de Ética de la Función Pública y otras normas que regulen el tema de integridad en el Estado, así como el Reglamento Interno de Servidores Civiles o su equivalente.
- **Comunicación:** Define la forma de intercambio de información en la entidad. Cada organización tendrá los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional.



b) Definición de la Cultura Organizacional Deseada

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, se reúne con los funcionarios/as o directivos/as del primer nivel organizacional (en el caso de entidades que no cuenten con funcionarios en el primer nivel organizacional) y definen las características de la cultura organizacional deseada para la entidad vinculadas a los elementos culturales identificados.

Por ejemplo:

Elemento	Características de la Cultura Organizacional Deseada
Valores	El Plan Estratégico de la entidad define los siguientes valores: <ul style="list-style-type: none">- Compromiso: Trabajamos comprometidos, buscando que prevalezca el bien común.- Excelencia: Realizamos nuestro trabajo de la manera adecuada y oportuna.- Respeto: Reconocemos la equidad y valoramos el aporte de todos los miembros de la entidad.
Prácticas compartidas	La Alta Dirección decidió promover las siguientes prácticas compartidas: <ul style="list-style-type: none">- Reconocimiento al “servidor del mes” por su compromiso y entrega.- Ceremonia por quinquenio en la entidad.
Líderes	La Alta Dirección espera que los líderes de la entidad sean reconocidos como empáticos y carismáticos. Se busca generar un espíritu de trabajo en equipo entre los líderes de la organización.
Normas	Si bien existe un Reglamento Interno de Trabajo, la Alta Dirección considera que cumplir con las siguientes normas es fundamental para la entidad: <ul style="list-style-type: none">- Respeto mutuo- Cumplimiento de procedimientos- Código de Ética de la Función Pública- Manual de la Función Pública- Ley Anticorrupción
Comunicación	Se espera desarrollar una política de “puertas abiertas” entre los/las servidores/as civiles y los líderes de la organización, para estrechar la comunicación entre todos los niveles de la entidad. Se busca que la entidad promueva el intercambio de experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas entre sus servidores civiles.

Es importante que la información obtenida se encuentre alineada a la visión y objetivos que, como Estado, el Perú se ha trazado y ha consignado en diversos documentos de estrategia nacional. Por ejemplo, en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se define un Estado moderno como aquel que está orientado al ciudadano, que es eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas). Adicionalmente se pueden tomar en cuenta otros documentos como el Plan Bicentenario 2021, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la Ley del Servicio Civil – Ley 30057, entre otros.



Fase 2: Intervención

Esta fase consta de 3 partes:

a) Identificación de la cultura organizacional existente

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, elige una o más técnicas idóneas para recolectar la información que permita diagnosticar la cultura organizacional existente, en base a los elementos definidos en la fase anterior. Entre las técnicas más comunes se encuentran:

- Entrevistas individuales o grupales.
- Encuestas de diagnóstico.
- Técnicas de dinámica de grupo.
- Análisis de documentación de información relacionada al tema.
- Observación externa e interna.

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, investiga, a través de la herramienta elegida, lo que los servidores de la entidad conocen, perciben y esperan de los elementos de cultura organizacional. A continuación se presenta un ejemplo:

Elemento	Características de la Cultura Organizacional Existente
Valores	Los servidores de la entidad conocen solo uno de los valores: compromiso. Consideran que es el único valor que se practica en la entidad.
Prácticas compartidas	<ul style="list-style-type: none">- Los/las servidores/as valoran la actividad de reconocimiento al "servidor/equipo de trabajo del mes".- Hay reuniones informales de integración pero son promovidas por áreas específicas de la entidad (no invitan a todos).
Líderes	<ul style="list-style-type: none">- Los/las servidores/as consideran que muy pocos líderes son empáticos, la mayoría son considerados "poco alcanzables".- El/la titular de la entidad es querido/a por todos.
Normas	Los/las servidores/as conocen las normas más importantes que los rigen y saben identificarlas en la práctica. Consideran que las normas más importantes se encuentran vinculadas al respeto mutuo y a la puntualidad.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Uso cotidiano del correo electrónico para comunicación tanto formal como informal.- La comunicación es efectiva, sin embargo la gente se entera de la información primero por rumores.

b) Elaboración del plan de acción de cultura organizacional

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, realiza una comparación entre la cultura organizacional deseada y la cultura organizacional existente. Para ello, se revisa de forma paralela lo obtenido en cada uno de los elementos culturales definidos y se analiza la brecha existente entre las características actuales de cada elemento y las características deseadas. En función a dicha comparación, se identifican aquellos aspectos de la cultura que se desea potenciar o mantener. Por ejemplo:



Elemento Cultural: Valores		
Cultura deseada	Cultura existente	Brecha
<p>El Plan Estratégico de la entidad define los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Excelencia - Respeto 	<p>Los/las servidores/as de la entidad conocen solo uno de los valores: compromiso. Consideran que es el único valor que se practica en la entidad. Es importante recalcar que saben que existe el valor pero no recuerdan su definición e importancia.</p>	<p>Se debe trabajar los valores faltantes: excelencia y respeto. Además, es necesario reforzar el valor de compromiso y promover no solo el conocimiento de los valores, sino la interiorización de los mismos, de sus definiciones y de su despliegue en la práctica.</p>

En base al análisis realizado, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, propone el "Plan de Acción de Cultura Organizacional" que contenga al menos los siguientes elementos:

- Elementos y/o características culturales a incidir.
- Acciones planteadas.
- Periodicidad y/o fecha tentativa de ejecución de cada acción planteada. Cada Institución puede establecer la periodicidad considerando, entre otros, los períodos de formulación de presupuesto, Plan de Desarrollo de Personas, u otras variables que considere relevantes.
- Evaluación de cada acción planteada.

Por ejemplo:

PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
Elementos y/o características culturales a incidir	Acciones planteadas	Periodicidad y/o fecha tentativa	Evaluación
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Evento de integración que tenga como objetivo la presentación de los valores organizacionales. - Envío de correos electrónicos recordando los valores y un ejemplo de cada uno de ellos. (un valor por cada correo enviado). 	<ul style="list-style-type: none"> -Entre enero y febrero. -Quincenal, entre enero y junio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje (%) de acierto en cuestionario acerca de los valores y su significado.
Líderes	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar programas de coaching con los líderes de la entidad. - Implementar reuniones quincenales en cada área, donde los/las jefes/as presenten a su equipo (directo e indirecto) los avances en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Primer semestre del año. -Quincenal, durante todo el año. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario acerca de la percepción del liderazgo en una muestra representativa de servidores por cada área de la entidad.



El “Plan de Acción de Cultura Organizacional” va acompañado de un informe que consolide el análisis y las decisiones adoptadas. El informe contiene como mínimo la siguiente estructura:

- *Introducción:* Texto de entrada al documento en el cual se detallen los antecedentes y la estructura del documento.
- *Objetivos:* Describir los objetivos generales y específicos que se desean lograr con la gestión de la cultura organizacional de la entidad.
- *Resultados de la medición de cultura organizacional existente:* Presentación de los resultados más relevantes encontrados en la Identificación de la Cultura Organizacional existente y que estén vinculados con los mecanismos de acción que se presentarán.
- *Plan de Acción de Cultura Organizacional:* Se presentará el plan de acción definido previamente.

El “Plan de Acción de Cultura Organizacional” es propuesto por la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, al titular de la entidad para su aprobación a través de los canales establecidos por la entidad; dado que algunas acciones propuestas necesitan validación vinculada a aspectos operativos o presupuestales.

c) Ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, es la responsable de que se implemente el plan establecido. Es importante considerar que algunas de las acciones previstas se pueden ejecutar en otros procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (por ejemplo, comunicación interna, bienestar, entre otros).

Fase 3: Evaluación

La ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional, se somete a un proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas. Para ello, la evaluación se puede realizar sobre los siguientes aspectos:

- **Cumplimiento del plan:** Se realiza un seguimiento periódico con relación a su cumplimiento en los plazos establecidos. Se consideran las variaciones y el motivo por el que fueron eliminadas o incorporadas acciones del plan.
- **Efectividad de la implementación del plan:** Al finalizar el período de ejecución de las acciones previstas, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, reúne información que facilite la evaluación de las acciones implementadas. Esta información se recoge en base a la evaluación planteada en el Plan de Acción de Cultura Organizacional. Estos resultados serán un insumo para el Diagnóstico de Cultura Organizacional del siguiente período.



III. GESTIÓN DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 ¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?

El clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización.



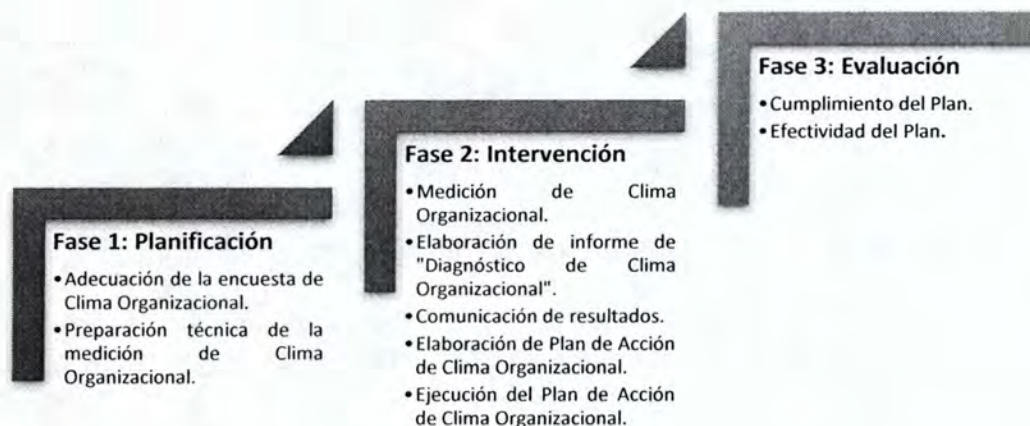
3.2 IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización.

3.3 CICLO DE TRABAJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La gestión del clima organizacional tiene un período de un año (12 meses), a partir de la fecha de inicio definida por la entidad (siempre que reúnan las condiciones necesarias para su implementación), coincidiendo de preferencia con el inicio del año fiscal. A continuación se muestra un gráfico con las fases de trabajo y sus respectivas fases:





Fase 1: Planificación

Esta fase consta de 2 partes:

a) Adecuación de la encuesta de clima organizacional

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, define las dimensiones, factores, variables y preguntas específicas a medir en la encuesta de clima organizacional. Para ello, puede tomar un modelo de encuesta y adecuarlo a la realidad de la entidad.

La encuesta puede evaluar entre otras dimensiones o variables las siguientes:

- **Ambiente:** Percepción acerca de la seguridad de las instalaciones y en la realización del trabajo, entorno de trabajo, trato entre servidores, la existencia de estereotipos – prejuicios o discriminación, facilidades para equilibrar la vida laboral y familiar.
- **Motivación y sentido de pertenencia:** Percepción acerca del trabajo en equipo, aporte individual y grupal a los objetivos de la organización, orgullo y compromiso con el trabajo - equipo – organización, e identificación con la visión, misión, valores de la organización.
- **Gestión del recurso humano:** Percepción de los miembros de la entidad sobre la gestión de recursos humanos en función a procesos como selección, inducción, capacitación, bienestar, comunicación, cultura y clima organizacional, entre otros.
- **Desarrollo profesional:** Percepción acerca de autonomía, las posibilidades de capacitación, igualdad de oportunidades, crecimiento en la organización, reconocimiento, motivación, flexibilidad y apoyo para la ejecución de funciones.
- **Dirección y liderazgo:** Percepción acerca de las habilidades de los jefes de área para planificar, organizar, dirigir, comunicar, motivar, integrar, obtener resultados, comportamiento ético, toma de decisiones y relaciones interpersonales, apertura y trato con los servidores.



La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, adecua y/o formula las preguntas de cada dimensión de acuerdo a las particularidades de la entidad. Se recomienda que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que la entidad no puede cambiar a corto o mediano plazo. Una vez elaborada la encuesta, se prueba la comprensión de las preguntas, pudiendo aplicarse la encuesta en una pequeña muestra de servidores, o utilizarse algún otro método que logre dicha finalidad.

b) Preparación técnica de la medición de clima organizacional

La Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, determina los recursos necesarios para la aplicación de la encuesta en base al tamaño de la entidad, así como los plazos de ejecución de la encuesta, modalidad de aplicación, procesamiento de resultados, y demás aspectos relacionados.

La encuesta se aplica preferentemente a la totalidad de servidores de la entidad. Si se opta por realizar un muestreo, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, debe garantizar que la elección de la muestra se realice a través de una metodología estadística que permita obtener una muestra válida y representativa.

Se recomienda además desarrollar un plan de comunicación que se ejecute antes, durante y después de la implementación del proceso de Clima Organizacional. Dicho plan permite mantener a las/los servidores de la entidad informados acerca de las fases y los resultados del proceso, así como asegurar su participación durante la aplicación de la encuesta de clima organizacional.

Fase 2: Intervención

Esta fase consta de 5 partes:

a) Medición de clima organizacional

Se procede a realizar la encuesta con el objetivo de medir el clima organizacional. Es importante que la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, propicie un ambiente adecuado durante la aplicación de la encuesta, en términos de espacio, tranquilidad y otros aspectos que se consideren relevantes. Cada entidad definirá la modalidad o modalidades que utilizará para la aplicación de la encuesta (presencial, virtual o mixta), así como el cronograma de aplicación según los plazos, áreas, sedes, entre otros.

De realizarse en modalidad presencial, se debe considerar las siguientes actividades durante la aplicación de la encuesta:

- Presentación del encuestador y de la encuesta a realizarse.
- Comunicación de los objetivos de la encuesta y aspectos metodológicos que considere cada organización, así como el tiempo que tomará completarla (se recomienda resaltar que las encuestas se responderán de manera personal, anónima y manteniendo la confidencialidad).
- Entrega e inicio de la encuesta.



- El encuestador vela que la encuesta se haga con total independencia por cada servidor (es decir, que no haya interacción entre los encuestados).
- El encuestador está atento para absolver cualquier duda que se pueda presentar con el objetivo de minimizar las incidencias durante la realización de la encuesta.
- Recojo de las encuestas completadas.

Concluida la ejecución de las encuestas, se procede al procesamiento de los resultados para hacer el análisis correspondiente, a nivel general y según las variables demográficas establecidas (género, edad, régimen laboral, tiempo de servicio, tipo de servidor, régimen de contratación, área, dimensiones, entre otros factores elegidos por la entidad).

b) Elaboración de informe de “Diagnóstico de Clima Organizacional”

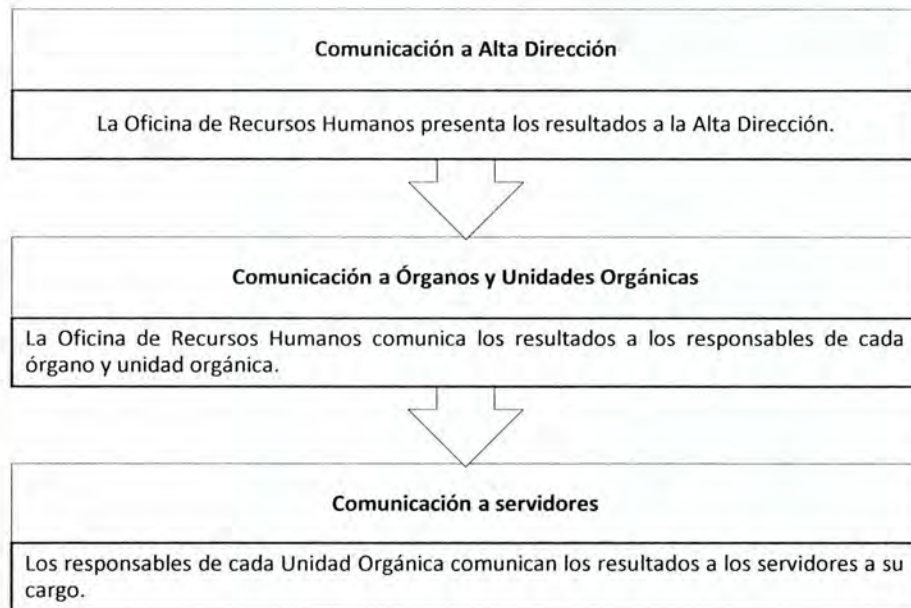
Con los resultados procesados se redacta el informe de “Diagnóstico de Clima Organizacional”. El documento contiene al menos la siguiente estructura:

Sección	Descripción del contenido
Introducción	<i>Texto de entrada al documento. Detalla los antecedentes del documento, el marco en el que aparece y la estructura de lo que se presentará en el documento.</i>
Objetivos	<i>Enumerar los objetivos, generales y/o específicos, que se desean lograr con el documento.</i>
Aspectos Técnicos	<i>Detallar todos los aspectos técnicos relacionados a la realización de la encuesta: selección de muestra, plazos, procesamiento de resultados, etc.</i>
Tablas de Resultados	<i>Presentar los resultados obtenidos durante el procesamiento de las encuestas.</i>
Análisis de Resultados	<i>Exposición del análisis conclusivo de los resultados que muestran las tablas construidas. Se debe considerar dos niveles de análisis: -Análisis por cada pregunta de la encuesta -Análisis por dimensión</i>
Conclusiones	<i>Resumen de los principales hallazgos.</i>

c) Comunicación de resultados

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, determina a qué niveles jerárquicos se comunicarán los resultados y el nivel de detalle a presentar. Se sugiere realizar un ejercicio de “comunicación descendente” de los resultados obtenidos:





Es recomendable programar reuniones con cada jefe de área para evaluar los resultados y observaciones de la encuesta, obtener retroalimentación y establecer las líneas de acción en los aspectos de mayor relevancia y que afectan directamente al clima laboral.

d) Elaboración del plan de acción de clima organizacional

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, evalúa los resultados y observaciones obtenidos en las actividades previas de medición y diagnóstico de clima organizacional. Se eligen aquellos aspectos en los que se desea incidir, considerando siempre la estrategia organizacional. Para cada uno de los aspectos seleccionados se proponen acciones que permitan incidir en ellos. Como resultado, se formula un “Plan de Acción de Clima Organizacional” que contenga al menos lo siguiente:

- Aspecto a incidir.
- Acciones propuestas.
- Periodicidad y/o fecha tentativa de cada acción propuesta.
- Evaluación/indicador.
- Meta de evaluación.
- Recursos requeridos.



Por ejemplo:

Aspecto a incidir	Acciones propuestas	Periodicidad/ fecha tentativa	Evaluación /indicador	Meta de evaluación	Recursos requeridos
Ambiente físico	-Mejorar la iluminación en las salas de reuniones.	-Todo el año	-Porcentaje de salas con iluminación mejorada.	-Instalar fluorescentes de luz blanca en el 60% de las salas.	S/4,000
Trabajo en equipo	-Organizar reuniones de integración semestrales.	-Todo el año	-Nivel de asistencia a las reuniones organizadas.	Porcentaje de asistencia a las reuniones de integración debe ser mayor al 50% del total de servidores de la entidad.	-

El "Plan de Acción de Clima Organizacional" va acompañado de un Informe que contenga al menos la siguiente estructura:

- *Introducción:* Texto de entrada al documento en el cual se detallen los antecedentes y la estructura del documento.
- *Objetivos:* Describir los objetivos generales y específicos que se desean lograr con la gestión del clima organizacional de la entidad.
- *Resultados de la medición de clima organizacional:* Presentación de los resultados más relevantes encontrados en la medición de clima organizacional y que estén vinculados con los mecanismos de acción que se presentarán.
- *Plan de acción de clima organizacional:* Se presentará el Plan de Acción definido previamente.

El "Plan de Acción de Clima Organizacional" es propuesto por la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, al titular de la entidad y a los órganos que correspondan para su aprobación a través de los canales establecidos por la entidad; dado que algunas acciones propuestas necesitarán validación vinculada a aspectos operativos y presupuestales.

e) Ejecución del plan de acción de clima organizacional

La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, es la responsable de implementar las acciones señaladas en el Plan de Acción de Clima Organizacional aprobado. Para facilitar el proceso, es imprescindible que los responsables de cada área estén involucrados en la implementación.

Fase 3: Evaluación

El Plan de Acción de Clima Organizacional se somete a un proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas. Para ello, la evaluación se puede realizar sobre los siguientes aspectos:



- Cumplimiento del plan: Se realiza un seguimiento constante con relación al cumplimiento del Plan de Acción en los plazos establecidos. Se consideran las variaciones y el motivo por el que fueron eliminadas o incorporadas las acciones no previstas.
- Efectividad de la implementación del plan: Al finalizar el período de ejecución de las acciones previstas, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, recaba información que facilite las evaluaciones de las acciones implementadas. Esta información se recoge en base a la evaluación y a las metas planteadas en el Plan de Acción de Clima Organizacional.

Ejemplo:

Acción: Mejorar la iluminación en las salas de reuniones

- Evaluación: % de salas con iluminación mejorada
- Resultado:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0%	15%	17%	20%	25%	31%	40%	45%	51%	55%	60%	68%

- Análisis de cumplimiento (meta): Se fijó en el Plan de Acción realizar trabajos de instalación de fluorescentes de luz blanca en el 60% de las salas. Al final del ciclo de trabajo, aunque con cierto retraso a mitad del primer semestre del ciclo, se alcanzó a superar lo esperado, llegando al 68% de las salas.

IV. PROGRESIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Implementación del Proceso de Cultura y Clima Organizacional

Las entidades públicas determinan la fecha de inicio de la gestión del proceso de Cultura y Clima Organizacional, para lo cual deberán reunir las condiciones necesarias para su implementación en el marco de lo previsto en la presente guía. La gestión de la Cultura Organizacional puede realizarse conjuntamente o de forma independiente a la de Clima Organizacional.

4.2 Condiciones para la Gestión de la Cultura y Clima Organizacional

La gestión de la cultura y clima organizacional requiere como condiciones previas para su implementación, la voluntad de la entidad pública de iniciar dichos procesos, formalmente expresada, así como la disponibilidad presupuestaria para llevarla a cabo.



4.3 Buenas prácticas

Todas aquellas buenas prácticas que se realizan en las entidades públicas en relación al proceso de Cultura y Clima Organizacional pueden seguir realizándose en adición a lo establecido en la presente guía.

4.4 Difusión de las guías para la gestión del proceso de Cultura y Clima Organizacional

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, a través de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, realiza la difusión y asistencia técnica, a fin de facilitar la implementación del proceso de cultura y clima organizacional.

4.5 Aprobación de Encuesta para la Gestión del Clima Organizacional

La Autoridad Nacional del Servicio Civil aprueba un modelo de encuesta para la gestión del clima organizacional, la cual es aplicada por las entidades públicas, como base para la formulación de la encuesta adaptada a la realidad institucional. Hasta la aprobación del referido modelo de encuesta, las entidades públicas tomarán un modelo de encuesta y la adecuarán a su realidad, de conformidad con lo señalado en la Fase 1 del numeral 3.3 de la presente guía.

