



**“Mejora de la actitud positiva frente al cambio a través de la indagación
apreciativa en una entidad del Estado”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Luis Alberto Ashcallay Arias

Berenice Beltrán Chávez

Luz Elena Cornejo Cárdenas

Asesora: Sandra María Corso Orams

[0000-0002-7721-5275](tel:0000-0002-7721-5275)

Lima, octubre 2020

Dedicatoria

Este trabajo de investigación no pudo haber sido posible sin el apoyo de muchas personas, quienes a lo largo de este tiempo estuvieron cerca de nosotros, siendo soporte e impulso en el logro de nuestra meta. Por ello, lo dedicamos a:

En primer lugar, nuestras familias, cuyo rol fue crucial, sus palabras de aliento, muestras de afecto y consejos diarios fueron el complemento necesario de fortaleza emocional para no desistir en nuestro objetivo.

Sandra, nuestra asesora, quien desde el primer momento nos hizo ver que este trabajo no era uno más, sino que teníamos en nuestras manos la posibilidad de responder a interrogantes nunca formuladas y ser parte de un gran aporte a la investigación en el campo del desarrollo organizacional. Su paciencia y constante acompañamiento fue muy importante para poder llegar a este punto.

Vanessa, quien de manera desinteresada nos ayudó a prepararnos como facilitadores durante la etapa de desarrollo de la intervención apreciativa, logrando que pudiésemos desarrollar las distintas sesiones de manera exitosa.

Todos y cada uno de los servidores del Organismo Técnico de Administración de Servicios de Saneamiento (OTASS), sin su tiempo y activa participación no hubiese sido posible obtener los resultados que ahora podemos presentar como una realidad.

Nota biográfica

Luis Alberto Ashcallay Arias. Licenciado en Administración por la Universidad de Lima, cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Se ha desempeñado en las áreas de recursos humanos en diversas empresas transnacionales del rubro *retail* y servicios. En la actualidad, ocupa el cargo de Jefe de Recursos Humanos – Operaciones en Miniso Perú.

Berenice Beltrán Chávez. Licenciada en Administración en Ciencias Aeroespaciales por la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) y Oficial con rango de Capitán de la misma institución. Ha laborado en diversas unidades de la FAP y, en la actualidad, continúa en la institución como Jefe del Departamento Administrativo del Servicio de Intendencia.

Luz Elena Cornejo Cárdenas. Licenciada en Psicología por la Universidad Católica de Santa María, cuenta con diplomados en Gestión de Recursos Humanos y en Gestión Pública por la Escuela Nacional de Políticas Públicas. Tiene experiencia en las áreas comerciales y de recursos humanos en diversas empresas privadas y públicas. En la actualidad, se desempeña como Especialista de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que mediante el uso de la metodología de intervención denominada indagación apreciativa, se puede lograr la mejora de la actitud positiva hacia el cambio en los servidores de las entidades del Estado. Se aplicó un diseño cuasi experimental en el cual participaron 58 servidores de la sede central Lima del Organismo Técnico de Administración de Servicios de Saneamiento (OTASS), adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, quienes fueron divididos en un grupo de control y en un grupo intervenido. Se utilizó la escala de actitudes ante el cambio organizacional (Rabelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004), que mide tres actitudes hacia el cambio: cinismo, temor y aceptación. Los resultados obtenidos demuestran que, a partir del uso de la metodología antes mencionada, se puede contribuir a un incremento de la actitud positiva hacia el cambio (aceptación) y una disminución parcial en las dimensiones de resistencia al cambio (cinismo y temor), favoreciendo la predisposición de los servidores a los cambios que las nuevas políticas de Estado buscan implementar. Por tanto, se puede afirmar que el uso de la indagación apreciativa está directamente relacionado con la mejora de la actitud positiva hacia el cambio.

Abstract

The purpose of this research is to demonstrate that through the use of the intervention methodology called Appreciative Inquiry, the improvement of the positive attitude towards change in the servers of State entities can be achieved. A quasi-experimental design was applied in which 58 servers from the Lima headquarters of the Technical Body of Sanitation Services Administration (OTASS) participated, which is attached to the Ministry of Housing, Construction and Sanitation, who were divided between a control group and an intervened group. The “Attitudes Scale to Organizational Change” was used (Rabelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004), which measures 3 attitudes towards change: cynicism, fear and acceptance. The results obtained show that, through the use of the aforementioned methodology, it is possible to contribute to an increase in the positive attitude towards change (acceptance) and a partial decrease in the dimensions of resistance to change (cynicism and fear), favoring the predisposition of the servers to the changes that the new State policies seek to implement. Therefore, we can affirm that the use of Appreciative Inquiry is directly related to the improvement of the positive attitude towards change.

Tabla de Contenidos

Capítulo I. Introducción	4
1.1. Definición del problema	4
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.3. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Alcances del estudio	6
Capítulo II. Marco Teórico	7
2.1. La política nacional de la modernización del Estado y su impacto en la gestión pública ..	7
2.1.1. Pilares centrales y ejes transversales de la PNMGP	8
2.1.1.1. Gestión por procesos	8
2.1.2.2. Organización institucional	8
2.1.2.3. Servicio civil meritocrático	9
2.1.2. Características de los servidores públicos en el Perú	10
2.2. Actitud hacia el cambio	11
2.2.1. Definición	11
2.2.2. Modelos teóricos	12
2.2.2.1. Modelo de disonancia cognitiva	13
2.2.3. Actitudes frente al cambio.....	14
2.2.3.1. <i>Readiness to change</i> (disposición al cambio)	14
2.2.3.2. Resistencia al cambio	16
2.3. Indagación apreciativa	17
2.3.1. Principios de la indagación apreciativa	18
2.4. Hipótesis	19

Capítulo III. Metodología	21
3.1. Diseño de la investigación	21
3.2. Participantes.....	21
3.3. Procedimiento de recolección de datos	22
3.4. Diseño de la intervención.....	23
3.4.1. Equipo coordinador.....	23
3.4.1.1 Integrantes del equipo coordinador	23
3.4.2. Guía de entrevista al equipo elegido.....	24
3.4.3. Diseño del Summit.....	24
3.4.3.1 Preparación del Summit	24
3.4.4. Intervención apreciativa.....	24
3.4.4.1 Etapa 1. Descubrir.....	25
3.4.4.2 Etapa 2. Soñar	26
3.4.4.3 Etapa 3. Diseñar	27
3.4.4.4 Etapa 4. Vivir	28
3.5. Instrumento	30
3.6. Análisis estadísticos	30
3.6.1. Análisis de confiabilidad del instrumento	30
3.6.2. Análisis descriptivo de las variables de la muestra	30
Capítulo IV. Resultados	31
4.1. Desarrollo de la intervención	31
4.1.1 Etapa 1. Descubrir.....	31
4.1.2 Etapa 2. Soñar.....	31
4.1.3 Etapa 3. Diseñar	32
4.1.4 Etapa 4. Vivir.....	33

4.2. Análisis psicométrico del instrumento.....	34
4.2.1 Fiabilidad	34
4.2.2 Validez	35
4.2.3 Contraste de normalidad	35
4.3. Estadística descriptiva.....	38
4.3.1 Inferencia estadística.....	39
Capítulo V. Discusión y Conclusiones	42
5.1. Discusión y conclusiones	42
5.2. Limitaciones del estudio y recomendaciones	45
5.2.1. Limitaciones metodológicas	45
5.2.2. Limitaciones prácticas	46
5.2.3. Recomendaciones	47
5.3. Futuras líneas de investigación	48
5.4. Plan de acción	48
5.4.1 Objetivo funcional del OTASS	48
5.4.2 Objetivos	48
5.4.2.1 Objetivo institucional.....	48
5.4.2.2 Objetivos individuales	49
5.4.2.3 Costos.....	49
5.4.2.4 Características	49
5.4.2.5 Actividades	50
Referencias.....	51
Apéndices	53

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelos teóricos.....	13
Tabla 2. La transición desde el cambio basado en el déficit al cambio basado en lo positivo ...	18
Tabla 3. Modelo referencial de acciones propuestas	29
Tabla 4. Fiabilidad	34
Tabla 5. Validez.....	35
Tabla 6. Contraste de hipótesis del grupo de control.....	36
Tabla 7. Contraste de hipótesis del grupo intervenido.....	37
Tabla 8. Medianas y desviaciones de los grupos de control e intervenido	38
Tabla 9. Prueba no paramétrica Wilcoxon de los grupos de control e intervenido	39
Tabla 10. Propuesta económica	49
Tabla 11. Actividades del plan de acción	50

Lista de Figuras

Figura 1. Pilares y ejes transversales de la PNMGP	1
Figura 2. Fases de la disonancia cognitiva.....	14
Figura 3. Cronograma del taller	25
Figura 4. Modelo referencial del núcleo positivo	26
Figura 5. Modelo referencial de aspiraciones de vida	27
Figura 6. Modelo referencial de proposiciones de nueva cultura	28

Lista de Apéndices

Apéndice A. Instrumento de evaluación inicial	53
Apéndice B. Instrumento de evaluación final	61
Apéndice C. Coordinaciones con OTASS	69
Apéndice D. Notificación de aplicación de encuesta inicial.....	71
Apéndice E. Notificación de aplicación de encuesta final.....	72
Apéndice F: Guía de entrevista al equipo elegido	73
Apéndice G. Cuestionario - Fase descubrir	74
Apéndice H. Registro fotográfico	75

Capítulo I. Introducción

El propósito de esta investigación es demostrar que, mediante la aplicación de la técnica denominada indagación apreciativa, se puede mejorar la actitud positiva al cambio en los servidores civiles que forman parte de las entidades del Estado, frente a las nuevas políticas que el Estado busca implementar en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

La PNMGP (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) tiene como objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades del Estado, el proceso de modernización hacia una gestión con resultados que impacten de manera positiva en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 9). Dicho proceso está basado en el modelo de gestión para resultados desarrollado en cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, como se muestra en la Figura 1.

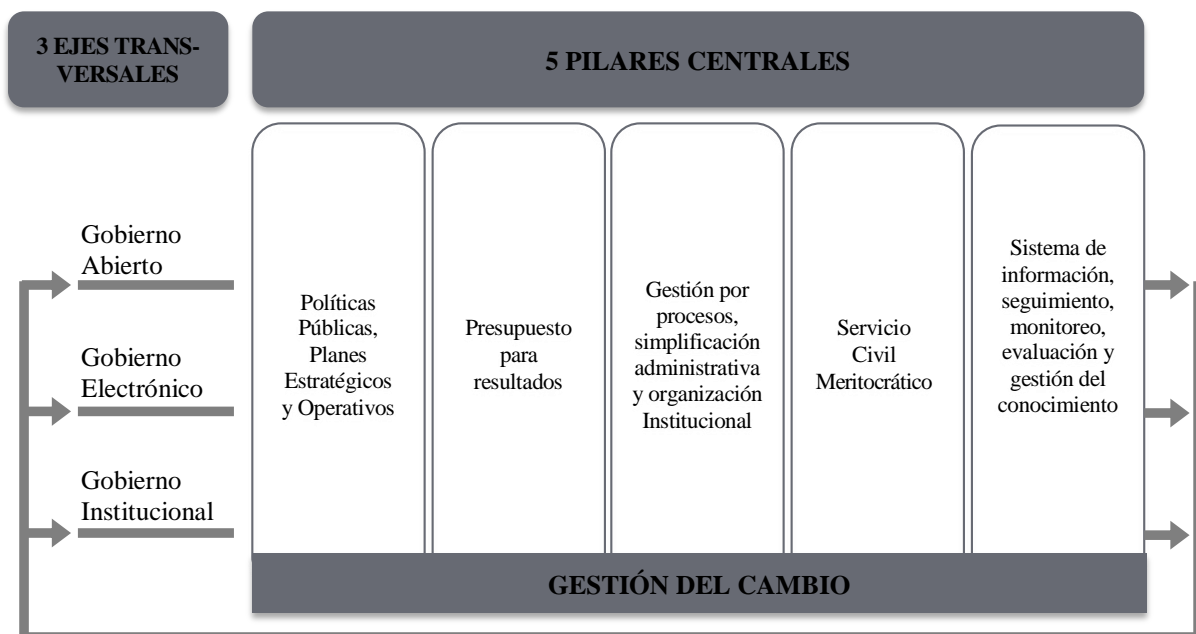


Figura 1. Pilares y ejes transversales de la PNMGP

Tomado de *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* (p. 35), por Secretaría de Gestión Pública y Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, Lima, Perú: Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros.

Esta política implica, en todas las entidades del Estado, “una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos, [debiendo ser] eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto” (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 8). Constituye un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que reemplace el enfoque burocrático tradicional del Estado por una nueva gestión pública moderna, enfocada en la obtención de resultados, con la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia para servir más y mejor a los ciudadanos.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se decidió trabajar con el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Vivienda), creado el 18 de junio del 2013, mediante la Ley N° 30045: “Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento”. Sin embargo, dicha ley recién se reglamentó el 24 de julio del 2016, con el Decreto Supremo N° 013-2016-VIVIENDA, tres años después (Ley 30045, 2013).

Cinco meses después de la reglamentación de la Ley 30045, el 29 de diciembre del 2016, las funciones del OTASS se replantearon por medio del Decreto Legislativo N° 1280: Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento (que derogó parcialmente la Ley 30045), que fue reglamentada mediante Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, publicado el 26 de junio del 2017. Por ello, el OTASS es considerado como una de las instituciones públicas más jóvenes del país (Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, 2017).

Sin embargo, a pesar de que fue creado cuando ya se había publicado la PNMGP mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, su organización y gestión no se han alineado totalmente a los cinco pilares, los tres ejes transversales y al proceso de gestión del cambio, basado en el modelo de gestión por resultados establecido por dicha política.

Asimismo, el OTASS se ha caracterizado, desde su creación, por ser una institución con continuos cambios de gestión, incluyendo su Dirección Ejecutiva, directivos de línea, estrategias para el desempeño de sus funciones y directivas internas de organización. Estos cambios han generado altos índices de deserción/rotación laboral.

Todos estos aspectos han originado, en un gran porcentaje de sus servidores públicos, poca identificación con la institución y un alto nivel de resistencia al cambio respecto a la nueva organización funcional establecida mediante el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Decreto Supremo N° 006-2019-VIVIENDA, de fecha 1 de febrero de 2019. Esta situación pone en peligro tanto la consecución de los objetivos como de las metas estratégicas establecidas por la gestión y, por ende, la efectividad en la ejecución de las políticas nacionales de saneamiento establecidas por el ente rector, que son de su competencia.

Por este motivo, se considera importante intervenir a los servidores del OTASS y contribuir a fortalecer las bases del recurso humano, con el fin que afronte con éxito los retos de la implementación de nuevos cambios.

A partir del uso de una metodología activa y participativa, se busca involucrar a los servidores seleccionados por la institución para participar en la intervención, en la búsqueda de sus propias herramientas, que le permitan identificar sus fortalezas, potenciando sus habilidades y facilitando la adopción de nuevos retos. Para poder hacer una comparación y evidenciar los beneficios de esta intervención, se trabajó con un grupo de control, estableciendo previamente una línea base, con el fin de poder visualizar las mejoras o los cambios obtenidos luego del desarrollo de las sesiones de trabajo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han permitido demostrar que el uso de la indagación apreciativa, como metodología de intervención, favorece al incremento de la actitud positiva frente al cambio en los servidores del OTASS.

1.1 Definición del problema

En las últimas décadas, el Estado peruano ha realizado múltiples esfuerzos por mejorar la forma de gestionar el aparato estatal. A pesar de ser numerosos y de todo tipo, no han respondido necesariamente a una visión estratégica. Por el contrario, cada uno de estos esfuerzos se han desarrollado de manera aislada y desarticulada, generando que, en la actualidad, la problemática en la gestión estatal se mantenga latente, así como un bajo desempeño funcional y operativo, que es necesario revertir para poder mejorar la percepción de los ciudadanos respecto al funcionamiento del Estado.

(...) existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Frente a ello, ¿cuáles son los principales problemas de gestión que deben ser resueltos? Del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” se pueden identificar los siguientes:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial. (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, pp. 12-16).

Frente a la necesidad de un cambio sustancial en el aparato estatal y a la demanda de la población de un Estado moderno, surge la Política de Modernización de Gestión Pública, implicando una transformación total en la gestión y sus prácticas, concibiendo sus servicios “como expresiones de derechos de los ciudadanos” (Secretaría de Gestión Pública y Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 19). Este Estado moderno, que se orienta al ciudadano, es “eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto” (Secretaría de Gestión Pública y Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 19).

1.2 Objetivos de la investigación

Incrementar la actitud positiva frente al cambio para aportar a la adopción de futuros cambios organizacionales, a partir de la indagación apreciativa.

1.3 Objetivos específicos

- Utilizar la indagación apreciativa como metodología de intervención.
- Validar un modelo de intervención ajustado al contexto público para facilitar la adopción de cambios organizacionales.

1.4 Justificación

La presente investigación busca desarrollar una serie de acciones basadas en la indagación apreciativa, que aporten al incremento de la actitud positiva hacia el cambio al interior de la entidad del Estado objeto del estudio. De esta manera, se facilitará la implementación y adopción de futuros cambios asociados a la PNMGP formulada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, que tiene como objetivo lograr una administración pública eficiente, enfocada en resultados, a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

En este contexto, corresponde conocer la situación actual de una entidad del Estado y poder plantear el escenario ideal al que se desea llegar en un proceso estratégico de mejora continua y sostenibilidad. Este es uno de los principales motivos por los cuales se consideró trabajar con el sector público, pues es un sector muy poco atendido, a pesar de la importancia y trascendencia de la labor realizada a partir de su recurso humano. La presente investigación pretende darle a este sector una herramienta mediante la cual se fortalezca su cultura, permitiéndole así adaptarse, de manera exitosa, al cambio y alcanzar los objetivos trazados por el Estado, de cara al año 2021.

La reforma supone un cambio cultural en las personas y organizaciones, e implica un proceso lento y progresivo, que no se produce de un día para otro sino en un horizonte de mediano y largo plazo. La Ley per se no modifica la realidad de manera inmediata, pero sí genera los incentivos necesarios para hacerlo.

Por tanto, mediante esta investigación se pretende validar un modelo de intervención basado en la indagación apreciativa, que sea replicable en diversas entidades del Estado con características similares, las que se verán impactadas también por los cambios asociados a la PNMGP.

1.5 Alcances del estudio

Con este estudio se puede tener una mayor comprensión de los factores que intervienen en un proceso de cambio dentro de una organización del Estado y su movilización hacia los cambios actuales y futuros.

El principal entregable es un modelo de intervención basado en la indagación apreciativa, que se enfoca en los aspectos positivos de la organización, a diferencia del modelo tradicional de gestión basado en brechas.

El aporte científico será la evidencia de la aplicación de la indagación apreciativa en una organización del Estado en Latinoamérica, en un contexto de cambio.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se expone el marco conceptual considerado, luego de la revisión de la bibliografía asociada a los conceptos y constructos que sostienen esta investigación, a partir de los que se define, desarrolla y justifica los aspectos más importantes de este trabajo de investigación.

2.1 La política nacional de la modernización del Estado y su impacto en la gestión pública

El crecimiento económico obtenido por el Perú, en los últimos quince años, no ha estado acompañado por un crecimiento en la capacidad del Estado en administrar de manera óptima lo recaudado, con el fin de generar un escenario que facilite un crecimiento sostenible y se traduzca en un desarrollo económico y social (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 9). El pobre desempeño percibido respecto al funcionamiento del Estado, y que está impidiendo proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad, ha generado poca confianza en la población en general y bajos niveles de satisfacción ciudadana. “Según el Latino barómetro 1995-2014, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina)” (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 9). En respuesta a la demanda de un Estado moderno, al servicio de las personas, surge la política de modernización de la gestión pública.

Esta política, que complementa el esfuerzo de descentralización iniciado hace más de una década, busca un acercamiento más homogéneo del Estado a los ciudadanos en todo el país, y constituye un proceso de transformación. Este proceso incluyó transferir funciones y recursos desde el Gobierno central a los gobiernos regionales y locales, con el fin que, ejerciendo su autonomía política, económica y administrativa, brindaran un servicio más

cercano y efectivo a la población. Además, ha traído consigo nuevas expectativas en relación con una mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo.

2.1.1 Pilares centrales y ejes transversales de la PNMGP

Las entidades del Estado deberán implementar, para el año 2021, todas las medidas que implica la gestión del cambio para su modernización, de acuerdo con los pilares y ejes referidos detallados en la parte introductoria (Figura 1). A continuación, se describen los principales sistemas que se implementarán en dicha modernización:

2.1.1.1. Gestión por procesos

Este tipo de gestión permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes. Una vez implementada, las entidades [del Estado] podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano. (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 43).

2.1.1.2. Organización institucional

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestados orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades del estado se organizan. En otras palabras, una vez

definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (*delivery*) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad. (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 43).

2.1.1.3. Servicio civil meritocrático

El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

Para ello, el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

En ese marco, corresponde a Servir formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad [o quien haga a sus veces] son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las entidades [del Estado],

que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas. (Secretaría de Gestión Pública & Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, pp. 44-45).

2.1.2 Características de los servidores públicos en el Perú¹

De acuerdo con el informe de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, del mes de febrero del 2016, existían 5 servidores públicos, en promedio, por cada 100 habitantes en el territorio peruano; Piura tenía el número más bajo (3) y Moquegua, el mayor (10). Este número se incrementó con el paso de los años. En el período 2004-2014, aproximadamente, los servidores públicos representaron el 7,9% y el 9,0% de la población económicamente activa (PEA), respectivamente.

En cuanto a los niveles de gobierno, el 10% cubría plazas del Gobierno local; el 39%, del Gobierno central y el 47%, del Gobierno regional. Esta mayoría está representada por profesionales de la salud y educación básica, pues el pago de sus remuneraciones y beneficios laborales se encuentran a cargo de dicho nivel de gobierno.

Con relación a la distribución de los servidores públicos por régimen: 13% pertenecían al Decreto Legislativo N° 728; el 18%, al Decreto Legislativo N°276; el 19%, al Decreto Legislativo N° 1057 (CAS) y el 50% pertenecía a las carreras especiales, como los profesores de educación básica, profesionales y asistenciales de la salud, Fuerzas Armadas y policiales, diplomáticos, docentes universitarios, magistrados, fiscales y servidores penitenciarios. Al año 2014, sin tomar en cuenta las carreras especiales, 4 de cada 10 servidores públicos eran CAS y 4 de cada 10 servidores públicos pertenecían al Decreto Legislativo N° 276.

Entre las características socioeconómicas de los servidores públicos tenemos las siguientes: según el sexo, el 46% y el 54% de mujeres y varones, respectivamente, participaba en

¹ Este punto se ha elaborado sobre la base de Servir, 2016, pp. 2-5.

el servicio civil; en cuanto a los rangos de edades, existían tantos servidores públicos de 30 a 44 años, como los de 45 a 64 años; además, en el rango de los años “2004 a 2014, los servidores públicos entre 30 a 44 años de edad pasaron de 53% a 40%” (Servir, 2016, p. 4); dentro del nivel educativo en el mismo rango de años, tenemos que “servidores con educación superior universitaria completa aumentaron de 35% a 42%” (Servir, 2016, p. 5). Por otro lado, respecto a la diferencia de pago con el sector privado,

los servidores públicos con educación secundaria percibieron remuneraciones similares a la de sus pares del sector privado formal, [mientras que] los servidores públicos con educación superior percibieron remuneraciones inferiores en al menos un tercio a las de sus pares del sector privado formal. (Servir, 2016, p. 5).

Con relación a la evolución del nivel de desarrollo del servicio civil peruano, entre los años 2004 y 2015 el índice de desarrollo del servicio civil peruano se incrementó en 27 puntos según el BID, superando el promedio latinoamericano (40 puntos), lo cual se explica fundamentalmente por la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, el desarrollo del cuerpo de gerentes públicos y la reforma del servicio civil basada en la meritocracia que viene siendo implementada a partir de la aprobación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. (Servir, 2016, p. 7).

2.2 Actitud frente al cambio

2.2.1 Definición

La actitud puede definirse como la “tendencia a actuar de una manera determinada” (Raffino, 2019). Estas formas de actuar son adquiridas y aprendidas a lo largo de la vida

influidas por diversas causas, como relaciones, creencias y experiencias. Existen tres componentes esenciales que conforman una actitud:

- Elemento conductual: el modo en que se expresan los pensamientos o sentimientos.
- Elemento emocional: refiere a los sentimientos de la persona.
- Elemento cognitivo: refiere a lo que la persona piensa (Raffino, 2019).

Por estos componentes, ante situaciones similares, un individuo podría reaccionar de manera distinta (Raffino, 2019).

La actitud frente al cambio puede entenderse como el conjunto de sensaciones que un individuo experimenta ante un proceso de cambio. Estas pueden ser positivas, manifestándose como preparación para el cambio (*readiness to change*), compromiso con el cambio, apertura hacia el cambio, aceptación del cambio o capacidad de adaptarse al cambio; así como negativas, manifestándose como resistencia al cambio y cinismo hacia el cambio. Dependiendo del enfoque que el individuo tenga, este experimentará sensación de alegría, de obtención de beneficios y ventajas; de manera contraria, podría experimentar sufrimiento, estrés y sensación de desventaja (Bouckenooghe, 2010; traducción propia).

2.2.2 Modelos teóricos

En la Tabla 1 se presenta un resumen de los principales modelos teóricos referidos a la actitud frente al cambio.

Tabla 1

Modelos teóricos

	Teorías funcionales	Teorías cognitivas y perceptivas	Teoría del equilibrio	Teoría del aprendizaje	Teoría de la congruencia	Teoría de la disonancia cognitiva
Origen	Naturaleza de las actitudes.	Discrepancias en las actitudes.	Estado de equilibrio al que tienden las personas.	Aprendizaje de las actitudes a partir del refuerzo o de la continuidad.	El elemento fundamental es el grado del sentimiento que posee el perceptor entre el objeto y el comunicante.	La armonía entre sus componentes, actitudes, valores (entre elementos cognitivos).
Definición	Teorías que no están enfocadas en el proceso de aprendizaje en sí, enfatiza valores adaptativos servidos por las actitudes e implican construcciones motivacionales.	Teorías que se concentran en variables como la discrepancia, la actitud abogada por una comunicación y la actitud del que escucha.	Estas teorías se basan en el hecho de que las relaciones interpersonales y/o entre persona y objetos buscan mantener un estado de equilibrio. El quiebre de dicho equilibrio generará un estado de tensión.	Estas teorías se centran en la motivación para el aprendizaje, basada en recompensas o incentivos para dicha aceptación.	Esta teoría se basa en las reacciones del comportamiento humano, a consecuencia de la búsqueda de la congruencia del análisis que realizan de la vida real.	Esta teoría se basa en los momentos incómodos que pasa la persona al no encontrar coherencia entre sus actos y sus pensamientos (creencias, valores, forma de pensar).
Principales teorías	* Teoría de resistencia reactiva (Brehm, 1966) * Teoría de acción discreta (Baron, 1968) * Teoría del conflicto (Janis, & Mann, 1968)	* Teoría del nivel de adaptación (Helson, 1964) * Teoría del juicio social (Sherif, & Hovland, 1961; Sherif, Sherif, & Nebergall, 1965) * Teoría de la perspectiva (Ostrom, & Upshaw, 1968) * Teoría del Commodity (Brock, 1968)	* Teoría de la consistencia cognitiva y afectiva (Rosemberg, & Abelson, 1956, 1960)	* Teoría del incentivo (Hovland, 1953) * Modelo de comunicación persuasiva (Weis, 1967) * Teoría de la persuasión (Berna, 1965-1968) * Teoría de la experiencia en la tarea (Breer, & Locke, 1965)	* Teoría de la congruencia (Osgood, & Tannenbaum, 1955; Tannenbaum, 1967)	* Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957)

Fuente: Adaptado de Models of Attitude Change: Theories That Pass in the Night, por P. Suedfeld, 2017.

2.2.2.1. Modelo de disonancia cognitiva

Este modelo nos explica cómo las personas están en una constante lucha por mantener un equilibrio interno, respecto a sus conductas sobre lo que piensan, basándose en sus valores, creencias y experiencias. El psicólogo Leon Festinger (1957) planteó cómo los individuos tienen

la necesidad de asegurarse de que sus creencias, actitudes y conductas sean coherentes entre sí, para evitar el conflicto –disonancia– en el caso de que no exista relación entre ambos.

En tanto, la disonancia puede definirse como un estado afectivo negativo, que se manifiesta en una persona ante la existencia de dos cogniciones contradictorias. A su vez, la cognición es una representación mental de las actitudes, creencias o conocimientos de un individuo. Sea en menor o en mayor grado, la disonancia motiva a la persona que lo experimenta a buscar reducirla, creando una nueva cognición (Hinojosa, Gardner, Walker & Coglisser, 2017).

Esta incomodidad –disonancia–, que siente el individuo al no encontrar una coherencia entre sus acciones y su pensamiento, puede provocar que intente cambiar sus conductas o defender/reafirmar sus creencias o forma de pensar, llevándolo al conocido “autoengaño”.

La teoría de la disonancia cognitiva implica un proceso de cuatro fases, las cuales se presentan en la Figura 2.

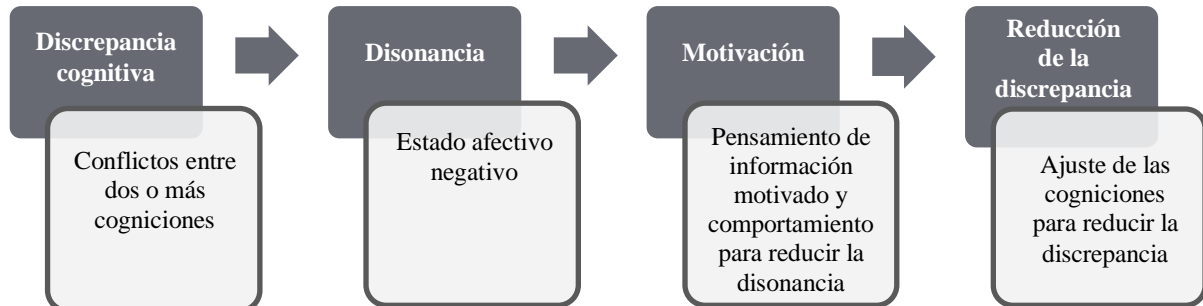


Figura 2. Fases de la disonancia cognitiva

2.2.3 Actitudes frente al cambio

2.2.3.1. *Readiness to change* (disposición al cambio)

Tomando como marco el estudio realizado por Weiner (2009), se puede entender que el *readiness* para el cambio es un constructo con varias dimensiones. En el nivel de la organización, el *readiness* para el cambio implica la resolución de los miembros de la organización para adoptar un cambio declarado (compromiso con el cambio), además de compartir la seguridad de tener las capacidades organizacionales para poder lograrlo (eficacia para el cambio). El *readiness*

organizacional varía en función de cuánto valoran el cambio los miembros de la organización y de cuánto aprecian tres capacidades clave de la implementación:

- Tareas necesarias,
- Disponibilidad de recursos,
- Situaciones de contexto.

Cuando se habla de *readiness* para el cambio alto, los miembros de la organización están más predispuestos a iniciar el cambio (lo interpretan como algo favorable o tienen mayor predisposición de atravesar por el proceso), mostrar mayor persistencia y tener un comportamiento más colaborativo. El resultado es una mayor/mejor eficiencia en la implementación.

El *readiness* para el cambio, desde el punto de vista organizacional, comparte un estado psicológico en el que los miembros de la organización se sienten comprometidos en la implementación del cambio y, además, son conscientes de que tienen las habilidades o capacidades para lograrlo. Esta forma de entender el *readiness* para el cambio a nivel organizacional es más adecuada para examinar los cambios organizacionales, donde el cambio en el comportamiento colectivo es necesario para implementar el cambio de manera efectiva y, en algunos casos, para evidenciar *quick wins* que soporten el camino del cambio por el que la organización atraviesa.

2.2.3.1.1. Componentes

De acuerdo con Wiener (2009), son dos los componentes que aportan al desarrollo del *readiness*.

- **Compromiso con el cambio:** entendido como el grado de involucramiento de los miembros de la organización con el cambio, se refiere a su disposición para atravesar el proceso de cambio con convicción.
- **Eficacia del cambio:** hace referencia al grado de convencimiento de los miembros de la organización que cuentan con las capacidades necesarias para atravesar el proceso

de cambio. Se evidencia cuando, como organización, se encuentran convencidos de que tienen las habilidades necesarias para lograrlo.

2.2.3.1.2. Factores que influyen en la preparación para el cambio

Existen factores como la cultura, las políticas y los procedimientos, las experiencias previas, los recursos y la estructura de la organización que influenciarán en dos aspectos:

- La valencia para el cambio, relacionada con la creencia, por parte de los miembros de la organización, de que el cambio es necesario.
- La evaluación informativa, que se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de ejecutar las tareas requeridas y con los recursos adecuados en la búsqueda del cambio.

Estos aspectos, finalmente combinados, determinarán el grado de preparación para el cambio de la organización (Weiner, 2009).

2.2.3.2. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio está constituida por una serie de situaciones en las que se hace necesario modificar ciertas rutinas, surgiendo el miedo o la dificultad de realizar algo diferente o nuevo.

El nivel de resistencia se presenta de manera diferente en cada persona, pudiendo estar relacionada con la percepción respecto de las pérdidas ocasionadas por el cambio. Este, en gran medida, depende de las experiencias previas y de la disposición para afrontar los cambios. La resistencia al cambio está relacionada con el miedo a lo desconocido, al cambio de rutinas y/o de hábitos, la pérdida de control.

La resistencia al cambio es una manifestación de lo más natural, que puede ser ocasionada, entre otras cosas, por falta de comunicación sobre cómo se llevará a cabo o cuál será el impacto a nivel personal del proyecto de cambio, si no se conoce en qué consiste; o por

una visión demasiado parcializada de dicho cambio, juzgándolo de manera negativa, por lo que podría suceder en su entorno personal y no viendo sus beneficios en términos globales.

2.3 Indagación apreciativa

Como definición, la indagación apreciativa (IA) “es una forma de transformar los sistemas humanos en la imagen compartida de su potencial más positivo, basada en las fortalezas propias de dichos sistemas y en la construcción de capacidades” (Barret y Fry, 2010, p. 25).

Existen diferentes enfoques para identificar e implementar mejoras dentro de una organización, que parten de dos puntos de indagación. Uno de ellos es el enfoque orientado al problema o déficit; y el otro es el enfoque positivo, cuyo objetivo consiste en identificar las fortalezas para construir a partir de ellas. Este enfoque apreciativo se dirige a un incremento de la capacidad y a la innovación. El desarrollo organizacional tradicional tiene como finalidad corregir lo que funciona mal; en cambio, el enfoque apreciativo pretende llevar una organización promedio a un nivel excepcional (Barrett y Fry, 2010).

El cambio de un modelo enfocado en la mejora hacia un modelo apreciativo implica diferentes desafíos (ver Tabla 2).

La IA tiene como objetivo transformar los sistemas humanos dentro de la organización en los componentes con mayor potencial percibido y compartido por todos, teniendo como base las fortalezas propias y la construcción de capacidades. El camino para lograrlo parte del descubrimiento de las mejores experiencias comunes y compartidas. Como concepto central, se invita a las personas que son parte del sistema a potenciar el diálogo, así como a comprender la importancia de las conversaciones generadoras de valores y activadoras del potencial de los miembros del mismo (Barrett y Fry, 2010).

Tabla 2

La transición desde el cambio basado en el déficit al cambio basado en lo positivo

	ENFOQUE DE DÉFICIT	ENFOQUE POSITIVO
Foco de intervención	Problema identificado	Tópicos afirmativos
Participación	Inclusión selectiva de personas	Sistema completo
Elementos de investigación - Acción	* Diagnóstico del problema	* Descubrimiento del centro positivo
	* Causas y consecuencias	* La organización en su mejor estado
	* Análisis cuantitativo	* Análisis narrativo
	* Perfil de necesidades (análisis de brecha)	* Mapa del centro positivo
	* Conducido desde afuera	* Conducido por los propios miembros
Difusión	Retroalimentación a quienes toman decisiones.	Difusión amplia y compartimiento creativo de mejores prácticas.
Potencial creativo	Lista de alternativas a partir de lluvia de ideas.	Sueños de un mundo mejor y de la contribución de la organización.
Resultados	La mejor solución para resolver el problema.	Un diseño para realizar los sueños y las aspiraciones humanas.
Competencia desarrollada	Capacidad para implementar y evaluar el plan.	Capacidad para sostener un proceso de cambio positivo.

Fuente: Tomado de Indagación apreciativa: una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos, por C. Aguilera, 2009, p. 7.

Como resultado, se crean metáforas, historias y conversaciones generativas que desafían el statu quo y abren la puerta a nuevas visiones, propiciando acciones que cimientan los valores más elevados y principales motivaciones.

2.3.1 Principios de la indagación apreciativa

La IA se sostiene en que cuanto más esfuerzo se invierta en los problemas, menos será el avance. Por el contrario, mientras las organizaciones se concentren en descubrir cómo y qué funciona realmente, visualizando el estado deseado, habrá mayores posibilidades de éxito en el afán de adaptarse a los nuevos retos y cambios, siendo básico, para poder lograrlo, tener en cuenta los siguientes principios (Aguilera, 2009, pp. 5-6):

- **El principio constructivista:** existe una estrecha relación entre el conocimiento humano y el destino organizacional. Todo líder debe tener la capacidad de conocer, entender y analizar con claridad a su organización, considerándola como un sistema viviente creado por el hombre. Esto es el punto central en cualquier intento de cambio.

- **El principio de simultaneidad:** este principio considera que la indagación y el cambio no ocurren en tiempos realmente separados, sino más bien fluyen de manera simultánea. El proceso de cambio se inicia desde que se plantea la primera interrogante, insinuando el cambio buscado.
- **El principio poético:** como cada persona tiene y vive sus propias experiencias, aprende de ellas y se inspira, tiende a interpretar de un modo único y personal cada una de ellas. Esto permite una búsqueda, casi inconsciente, de evidencias que respalden las creencias que se van formando. Los asuntos, las personas y las situaciones en las que se centra, determinarán los aprendizajes y cómo se llevan a la práctica.
- **El principio anticipatorio:** la manera cómo se proyecta una organización frente a la decisión de un cambio, marcará una pauta sobre dónde se quiere llegar. Esto guiará sus conductas y acciones para poder cumplir con el objetivo planteado; es decir, el fin que quiere lograr el cambio.
- **El principio positivo:** plantea la experiencia que construir y mantener el momento de cambio necesita grandes cantidades de afecto y enlaces sociales. Esto permitirá que la organización crezca y desarrolle sus fortalezas, y garantizará un cambio más efectivo y con resultados más duraderos.

La IA es un proceso de búsqueda colaborativa, centrado en el núcleo positivo de una organización, grupo o sistema (Aguilera, 2009).

2.4 Hipótesis

Las hipótesis del presente trabajo son las siguientes:

- **Hipótesis 1:**

La intervención en IA disminuirá la dimensión de cinismo de la actitud frente al cambio en los servidores del OTASS.

- **Hipótesis 2:**

La intervención en IA disminuirá la dimensión de los temores de la actitud frente al cambio en los servidores del OTASS.

- **Hipótesis 3:**

La intervención en IA incrementará la dimensión de aceptación de la actitud frente al cambio en los servidores del OTASS.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la investigación. Por tanto, se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y la conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el proceso de recolección de datos, el diseño de la intervención y el análisis estadístico.

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo cuasi experimental (explicativa causal) y cuenta con una variable dependiente y otra independiente:

- Variable independiente: indagación apreciativa.
- Variable dependiente: actitud positiva hacia el cambio.

Para el desarrollo de la fase de intervención de la investigación se contará con un grupo experimental y un grupo de control, lo que permitirá realizar una comparación de los resultados obtenidos mediante la medición de la variable dependiente, pre y pos intervención.

A partir de la intervención por realizar, basada en el modelo de IA, se espera lograr un incremento en el nivel de actitud positiva hacia el cambio en los servidores públicos.

3.2 Participantes

Para el desarrollo de esta investigación se consideró conveniente trabajar con el OTASS, pues esta institución contribuye en la atención de una de las necesidades básicas de todo ciudadano. Esta institución, adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Vivienda), está encargada de brindar asistencia técnica a las empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) y demás prestadores del ámbito urbano, a fin de contribuir a la mejora de la gestión y la

administración de estos servicios. Por tanto, a la mejora de la calidad de vida de la población (Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, 2017).

Dentro de sus funciones, el OTASS dirige el régimen de apoyo transitorio en las EPS que requieren ser reflotadas, fortalece las capacidades de los prestadores de servicio de saneamiento del ámbito urbano y promueve la integración de los prestadores y sus procesos para lograr una gestión eficiente (Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, 2017).

El OTASS tiene presencia nacional y, según la Unidad de Recursos Humanos, cuenta con un total de 267 servidores, de los cuales 133 se encuentran en la sede central, ubicada en la ciudad de Lima. De este último grupo se tomó una muestra por conveniencia de 58 servidores de diferentes áreas y niveles jerárquicos, sugeridas por la Dirección General. De ellos, 26 forman parte del grupo experimental y 32, del grupo de control.

3.3 Procedimiento de recolección de datos

Para la presente investigación se dispuso de los recursos (financieros, materiales y humanos) y los permisos necesarios, brindados por la Dirección Ejecutiva, permitiendo la realización de la IA en sus cuatro fases. Asimismo, se contó con el compromiso de los responsables de los diferentes órganos y unidades orgánicas del OTASS para garantizar la asistencia y el apoyo del personal a su cargo, situación que facilitó los estudios respectivos y la recolección de datos.

Como ya se mencionó, se trabajó con un grupo de 58 servidores, elegidos por conveniencia. De este grupo, 26 pertenecían al grupo experimental y 32 al grupo de control, lo que permitió comparar resultados una vez culminada la intervención.

Luego, se aplicó un cuestionario de manera virtual (*Google Forms*), para medir la actitud hacia el cambio en ambos grupos y establecer una línea base en el estudio, y se llevó a cabo la IA en sus cuatro fases con el grupo experimental; mientras que el grupo de control permanecía sin

intervención. Una vez culminado el proceso, se aplicó nuevamente el cuestionario de Actitud hacia el cambio para poder contrastarlo con los resultados iniciales. Se tuvo previsto recabar la información habiendo transcurrido al menos un mes de finalizada la intervención, con el fin de verificar también la sostenibilidad de los cambios obtenidos, si los hubiese.

Posteriormente, se realizó la comparación entre los resultados obtenidos por los dos grupos.

3.4 Diseño de la intervención

3.4.1 Equipo coordinador

Las principales características del equipo coordinador son las siguientes:

- Son comprometidos con la institución
- Se encuentran bien posicionados dentro de la institución
- Conocen y se sienten identificados con la historia del OTASS
- Tienen capacidad de influir en otros
- Se encuentran en posiciones clave
- Transmiten confianza.

3.4.1.1 Integrantes del equipo coordinador

- Director Ejecutivo
- Gerente General
- Director de Integración
- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
- Especialista en Comunicación Interna
- Analista en Gestión de Relaciones Humanas y Bienestar Social
- Especialista en Gestión por Procesos

3.4.2 Guía de entrevista para el equipo elegido

En esta parte del proceso se llevó a cabo una entrevista con cada uno de los miembros del equipo coordinador, con el fin de recabar información respecto a la percepción de cada uno de ellos en relación con su aporte, tomando en cuenta su rol y ubicación dentro de la institución, así como para conocer sus aspiraciones a nivel personal y grupal (Apéndice F).

3.4.3 Diseño del Summit

En esta etapa, el quipo guía define el tema del Summit, el cual podría ser: OTASS identificada con su historia y comprometida con el bienestar de toda la población.

3.4.3.1 Preparación del Summit

En esta etapa, se contó con los siguientes grupos de personas:

- **Alta Dirección:** compuesta por la Dirección Ejecutiva y la Gerencia General del OTASS.
- **Unidad de Recursos Humanos:** conformada por el Jefe de Unidad, Especialista en Comunicación Interna y Trabajadora Social.
- **CAS:** servidores en planilla que corresponden a esta modalidad de trabajo.

3.4.4 Intervención apreciativa²

En este numeral se detalla las etapas de la IA y se incluye el cronograma tentativo por desarrollar (Figura 3).

² Elaborado sobre la base de Varona (2007), pp. 18-20.

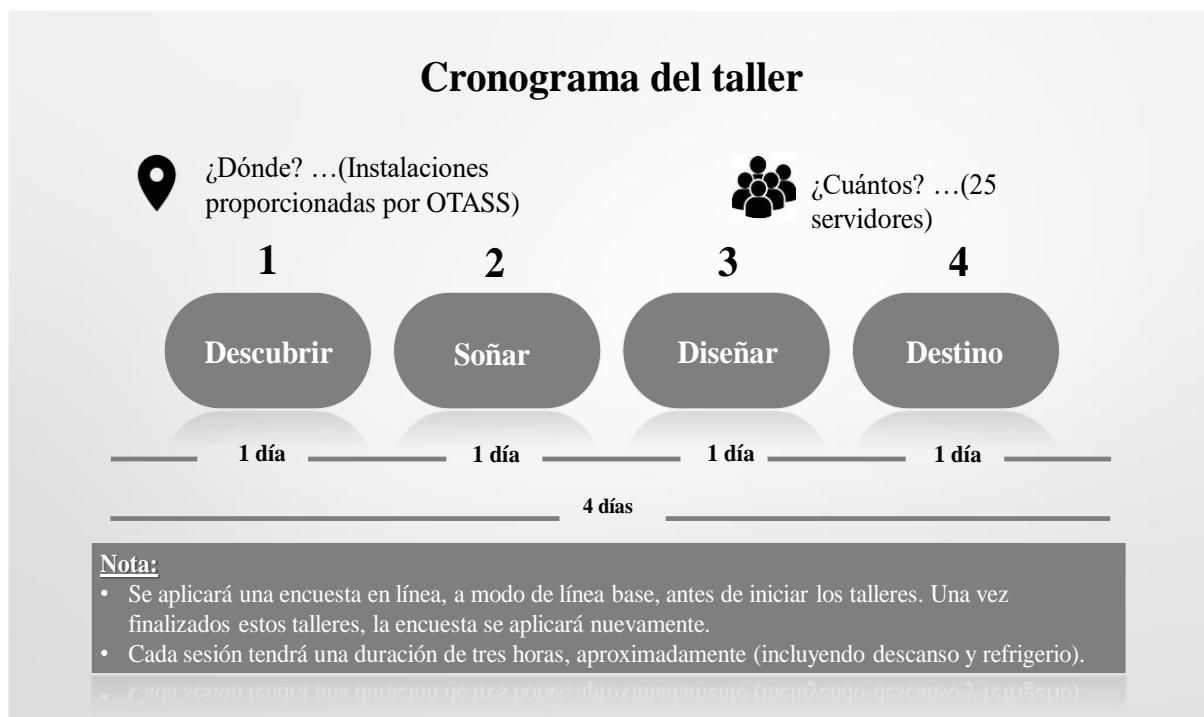


Figura 3. Cronograma del taller

3.4.4.1 Etapa 1. Descubrir

La primera fase del proceso de la IA es descubrir. En ella, se busca movilizar al corazón del cambio positivo a todo el sistema, explorando los factores que dan vida a la institución. Para tal efecto, se utilizó una serie de interrogantes (Apéndice G) con el fin de recabar la información que permita identificar fortalezas para la elaboración del núcleo positivo.

- **Núcleo positivo**

La fase descubrir concluye con la elaboración del núcleo positivo. Esta declaración contiene los aspectos positivos recogidos en las entrevistas y constituye el centro vital de la institución, e incluye sus logros, buenas prácticas, fortalezas, potenciales no explorados y valores, tal como se aprecia en la Figura 4.

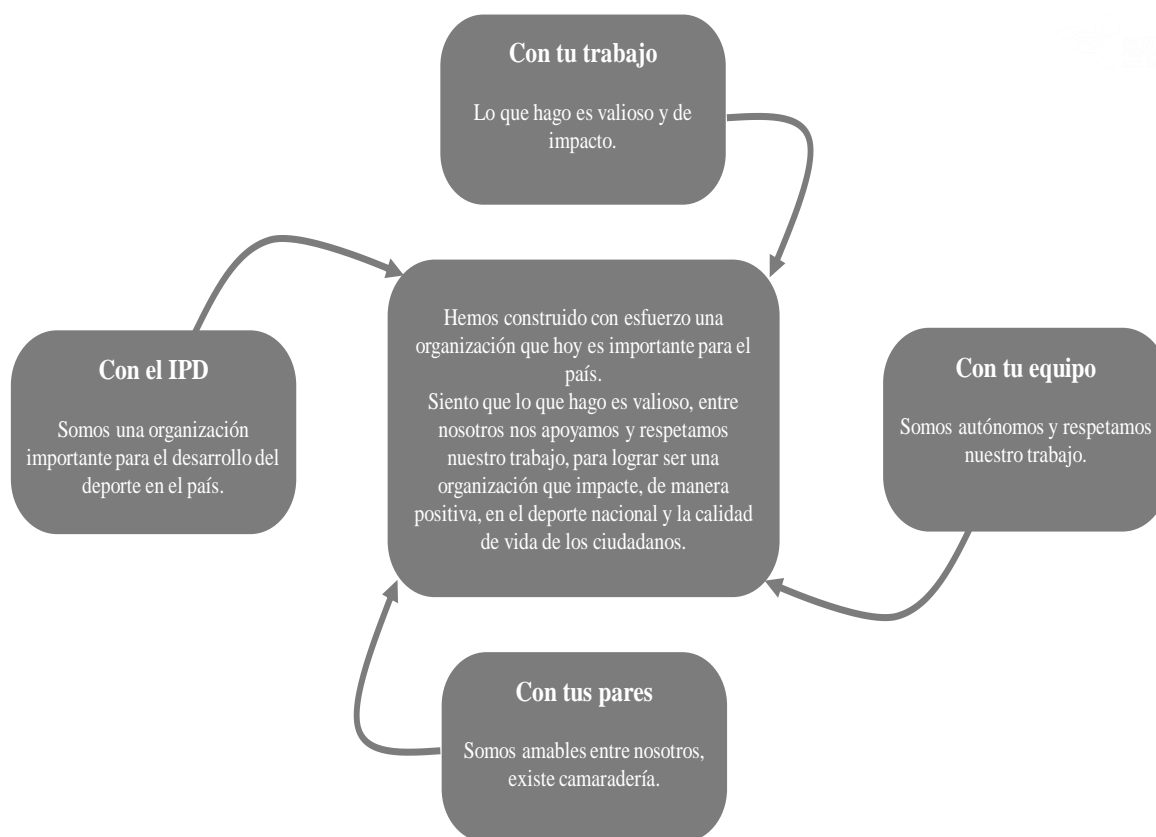


Figura 4. Modelo referencial del núcleo positivo

3.4.4.2 Etapa 2. Soñar

En esta etapa se invita a los participantes a usar su creatividad y dejar de pensar en los procesos estructurados y experiencias pasadas. Es aquí donde se ampliará el núcleo positivo descubierto en la fase anterior, generando una posible aspiración de visión que incluya lo bueno, lo mejor y lo posible que puede tener la institución. Además, cada servidor participante podrá compartir sus aspiraciones tanto a nivel personal como institucional, resaltando los valores de la institución. Un ejemplo de aspiración se puede apreciar en la Figura 5.

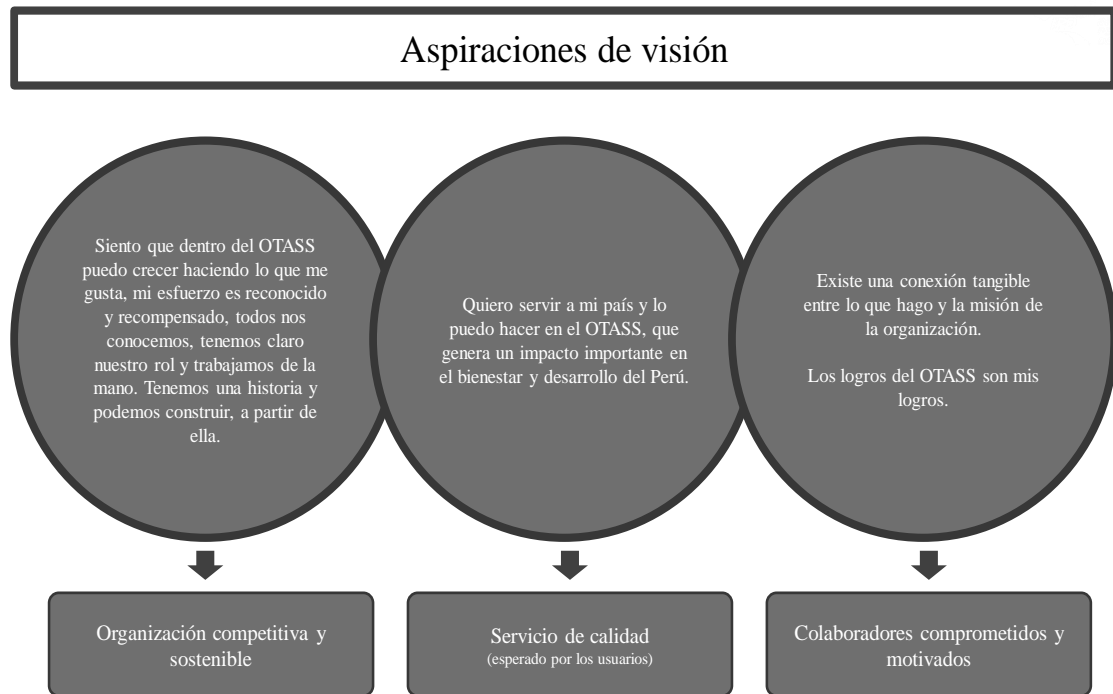


Figura 5. Modelo referencial de aspiraciones de vida

3.4.4.3 Etapa 3. Diseñar

En esta fase corresponde crear proposiciones posibles de una institución ideal que los servidores participantes crean factible establecer. Articulado el sueño se procede a diseñarlo, es decir, se le da forma alineando sus variables de manera que se pueda implementar. El objetivo de esta fase es diseñar una nueva cultura, aquello en lo que los participantes crean y vean posible de realizar. Un modelo referencial de proposiciones de una nueva cultura se puede apreciar en la Figura 6.

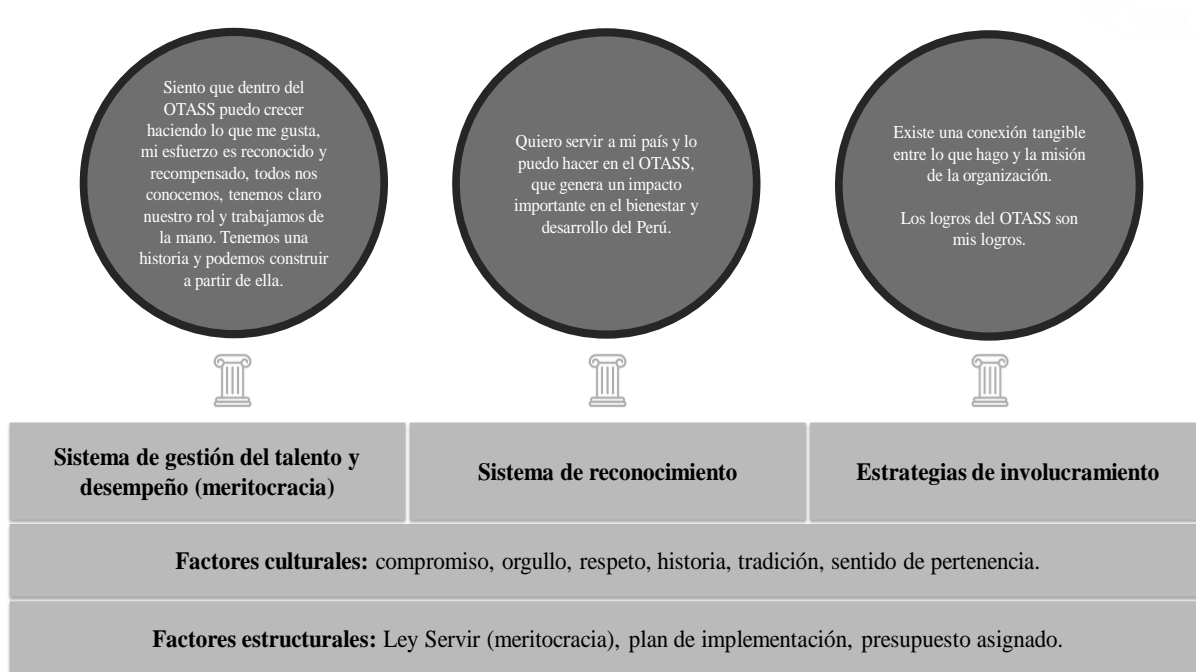


Figura 6. Modelo referencial de proposiciones de nueva cultura

3.4.4.4 Etapa 4. Vivir

El objetivo de esta etapa consiste en asegurar que el sueño construido en las fases previas pueda ser ejecutado, identificando, planificando acciones concretas, programas y/o proyectos, habiendo creado una cultura apreciativa de aprendizaje continuo donde se evalúe de manera constante y se busque la mejora continua, donde inicialmente los servidores participantes estén alineados con lo que se quiere lograr con el cambio, para que sean efecto multiplicador dentro de la institución. Se espera obtener como resultado las acciones propuestas en la Tabla 3.

Tabla 3

Modelo referencial de acciones propuestas

Actividad	Participantes	Responsable	Impacto en funcionamiento	Impacto en la institución	Pilar al que aporta
Mapeo de roles	Líderes de cada área	Recursos Humanos OTASS	Conocimiento de los roles actuales y posibles mejoras	Oportunidad de mejorar	Involucramiento
Mapeo de procesos	Líderes de cada área	Recursos Humanos OTASS	Conocimiento de los roles actuales y posibles mejoras	Oportunidad de mejorar	Meritocracia
Rediseño de roles y procesos	Líderes de cada área	Recursos Humanos OTASS /Consultores	Orden y claridad	Alineamiento y eficiencia	Involucramiento Meritocracia
Focus groups: ¿Que es la meritocracia? ¿Cuál es el impacto en mi desarrollo?	Colaboradores régimen permanente y CAS	Equipo consultor	Sensibilización del uso de la meritocracia (marco de la ley Servir)	Mayor apertura hacia modelo de la ley Servir	Meritocracia
Taller: ¿Cómo me beneficia la Ley Servir?	Colaboradores régimen permanente y CAS	Equipo consultor	Involucrar a impactados y mostrarles los beneficios de la implementación	Conocimiento de la ley Servir	Meritocracia
Programa de reconocimiento alineado con desempeño/objetivos	Todos los colaboradores	Recursos Humanos OTASS	Motivación al desarrollo profesional	Personal motivado y alineado asegura mejores resultados	Reconocimiento
Programa de desarrollo de competencias	Colaboradores régimen permanente y CAS	Recursos Humanos OTASS	Asegurar que colaboradores cierren brechas para desempeñarse mejor	Colaboradores motivados y comprometidos	Meritocracia
Implementación de Programa de Gestión de Desempeño	Todos los colaboradores	Recursos Humanos OTASS /Consultores	Medición tangible de logros	Logro de objetivos que aporten a la estrategia	Meritocracia
Facilitadores de Cultura-Soporte al cambio	Líderes de opinión mapeados por la institución	Recursos Humanos OTASS /Consultores	Asegurar que los mensajes se comuniquen en todos los niveles	Conocer inquietudes de los colaboradores, <i>feedback</i> de la implementación	Involucramiento
Programa de asesoría al colaborador-Transición	Colaboradores que lo requieran	Recursos Humanos OTASS /Consultores	Personas impactadas son escuchadas para calmar ansiedades y soportar la transición	La institución se preocupa por los colaboradores, sentido de pertenencia	Involucramiento
Gestión del cambio para la implementación de nuevas formas de trabajo	Patrocinadores equipo coordinador (agentes de cambio)	Recursos Humanos OTASS /Consultores	Difusión de los cambios y manejo de resistencias	Adopción de las nuevas formas de trabajo	Involucramiento Meritocracia
Definición de indicadores y evaluación de impactos	Todos los colaboradores	Recursos Humanos OTASS Equipo coordinador Facilitadores de cultura	Medición tangible de aciertos y oportunidades	Mejora continua	Involucramiento Meritocracia Reconocimiento

3.5 Instrumento

La encuesta utilizada se basó en el cuestionario “Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional” (Rabelo Neiva, García & Torres da Paz, 2004), por medio del cual se mide tres dimensiones: aceptación, temores y cinismo.

Esta encuesta fue validada con un grupo de 30 servidores públicos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento de diversas áreas, cargos jerárquicos y edades.

3.6 Análisis estadísticos

El análisis de los datos obtenidos, luego de la aplicación del instrumento pre y pos intervención, se realizó con el *software* SPSS. Este permitió revisar con precisión las respuestas de las personas que resolvieron el cuestionario y así demostrar el cumplimiento o no de las hipótesis planteadas.

3.6.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

El análisis se realizó por cada subdimensión del instrumento, separando resultados en dos grupos (intervenidos y de control) y dos momentos (pre y pos intervención). De esta manera, se demostrará la consistencia de los resultados mediante la prueba de fiabilidad en SPSS.

3.6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Este análisis se realizó validando, mediante la prueba Kolmogorov-Smirnov, la distribución de los resultados en cada subdimensión, separándolos en dos grupos: intervenido y de control; y en los dos momentos, antes y después de la intervención.

Capítulo IV. Resultados

En este capítulo se detallarán los resultados obtenidos en el desarrollo de la IA; además, se incluye el análisis psicométrico del instrumento y la estadística descriptiva.

4.1 Desarrollo de la intervención

La fase de intervención se llevó a cabo en un período de cuatro semanas, desarrollándose una sesión por semana, con una duración de tres horas cada una. Las coordinaciones realizadas para el desarrollo de esta fase se observan en el Apéndice C. Con el apoyo del equipo coordinador, y tomando en cuenta la cultura del OTASS, se establecieron tres factores esenciales que marcaron la pauta en cada una de las actividades desarrolladas: comunicación, historia y propósito. A continuación, se describe el contenido de cada una de las sesiones.

4.1.1 Etapa 1. Descubrir

Esta primera etapa tenía como objetivo descubrir las fortalezas y potenciales del OTASS como institución, a partir del talento de cada uno de sus servidores, con el fin de construir el núcleo positivo. En ella, se realizaron las siguientes actividades:

- Bienvenida y breve explicación de la sesión.
- Expectativas y Normas de convivencia durante el desarrollo y duración de la sesión.
- *Ice Breaker*: "¡Preséntate!", presentación de participantes y facilitadores.
- Yo en OTASS: representación de aquellos momentos de la vida cotidiana en OTASS, en donde se refleja el mejor momento de comunicación, historia y propósito.
- Asignación para la siguiente sesión.

Los logros y resultados obtenidos fueron:

- Presentación e integración entre participantes y facilitadores.

- Reconocimiento de las fortalezas del OTASS.
- Núcleo positivo del OTASS: “En el OTASS nos comunicamos de forma clara y transparente para asegurar, a partir de los recursos humanos y financieros, la sostenibilidad de los servicios de saneamiento de las EPS, orientada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos”.

4.1.2 Etapa 2. Soñar

En esta etapa se buscó definir el OTASS ideal, partiendo del núcleo positivo construido en la etapa previa, procurando hacerlo sin limitaciones de carácter estructural y cultural.

Las actividades realizadas en esta fase fueron las siguientes:

- Recordar el núcleo positivo encontrado en la sesión anterior.
- Presentación de los sueños de niño de los participantes.
- *Storytelling* e identificación de personajes en los cuentos tradicionales.
- Declaración del OTASS ideal a partir de un *Storytelling*.
- Asignación para la siguiente sesión.

Los logros y resultados obtenidos fueron:

- Declaración del OTASS ideal, con los aportes de todos los participantes, generando un mayor compromiso con la institución.
- Sueño del OTASS: “OTASS trabaja día a día para ser reconocido por su eficiencia, integridad y compromiso con la sociedad, liderando el fortalecimiento de las capacidades de las EPS”.

4.1.3 Etapa 3. Diseñar

En la etapa diseñar se tuvo como objetivo plantear acciones concretas para poder alcanzar el OTASS ideal propuesto por el grupo, priorizando entre las alternativas planteadas y tomando en cuenta qué tan viables eran cada una de las propuestas.

Para esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Recordar el OTASS ideal declarado en la sesión anterior.
- Propuesta de acciones concretas por pilar (historia, propósito y comunicación) para lograr alcanzar el OTASS ideal.
- Asignación para la siguiente sesión.

Los logros y resultados obtenidos fueron:

- Propuestas de proyectos orientados a las necesidades de OTASS, respetando la estructura planteada y tomando en cuenta los tres pilares definidos, planteando un proyecto por cada uno de ellos:
 - Historia: “Celebración del aniversario de OTASS”.
 - Propósito: “Programa de Articulación Sectorial”.
 - Comunicación: “Sensibilización del uso del agua”.

4.1.4 Etapa 4. Vivir

En esta etapa, y sobre la base de la priorización efectuada en la fase anterior, se buscó realizar la planificación detallada de cada uno de los proyectos planteados, procurando, mediante una estructura, detallar los recursos y las acciones necesarias para hacerlos realidad.

Las actividades llevadas a cabo en esta etapa fueron las siguientes:

- Exposición individual de propuestas de proyectos, según estructura brindada.
- Elaboración grupal de los proyectos elegidos por cada pilar.
- Cierre de la sesión y conclusiones.

Los logros y resultados obtenidos fueron:

- La elaboración de tres proyectos completamente estructurados, incluyendo un plan de comunicación institucional.

- Dichos proyectos han incluido la información necesaria y detallada para poder ser elevados a la Dirección Ejecutiva, en donde se evaluará y, de ser posible, se implementará.

4.2 Análisis psicométrico del instrumento

4.2.1 Fiabilidad

Se realizó una revisión de la fiabilidad y validez del instrumento aplicado para medir las actitudes hacia el cambio dentro del OTASS, siendo aplicado a dos grupos (intervenido y de control) y en dos momentos distintos (antes y después de la intervención). Los resultados por cada subdimensión se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4

Fiabilidad

Antes de la intervención				Después de la intervención			
Dimensión	Subdimensión	Número de elementos	Alfa de Cronbach	Dimensión	Subdimensión	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Cinismo	Credibilidad	6	0.868	Cinismo	Credibilidad	6	0.934
	Resistencia	7	0.909		Resistencia	7	0.955
	Proceso	3	0.723		Proceso	3	0.872
Temores	Riesgos	5	0.845	Temores	Riesgos	5	0.865
	Impacto	2	0.734		Impacto	2	0.887
	Reacciones	3	0.848		Reacciones	3	0.913
Aceptación	Beneficios	4	0.783	Aceptación	Beneficios	4	0.948
	Equipo	2	0.747		Equipo	2	0.901
	Compromiso	3	0.327		Compromiso	3	0.371

En la mayoría de subdimensiones del cuestionario se puede observar la existencia de niveles aceptables de fiabilidad. Esto permite deducir que el instrumento aplicado presenta puntuaciones poco fluctuantes a nivel interno y en función del tiempo; es decir, carece de errores de medición.

4.2.2 Validez

Los resultados de la validez por cada subdimensión se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5

Validez

Antes de la intervención					Después de la intervención				
Dimensión	Subdimensión	Número de elementos	KMO	AVE %	Dimensión	Subdimensión	Número de elementos	KMO	AVE %
Cinismo	Credibilidad	6	0.819	62.193	Cinismo	Credibilidad	6	0.894	75.846
	Resistencia	7	0.844	66.751		Resistencia	7	0.904	78.868
	Proceso	3	0.450	64.378		Proceso	3	0.733	79.642
Temores	Riesgos	5	0.783	62.881	Temores	Riesgos	5	0.813	65.672
	Impacto	2	0.500	79.397		Impacto	2	0.500	90.736
	Reacciones	3	0.678	77.020		Reacciones	3	0.696	86.033
Aceptación	Beneficios	4	0.778	61.339	Aceptación	Beneficios	4	0.693	86.829
	Equipo	2	0.500	79.884		Equipo	2	0.500	91.238
	Compromiso	3	0.471	43.145		Compromiso	3	0.485	57.639

Según los resultados obtenidos, se observa que el instrumento tiene la capacidad de cuantificar, de manera significativa y adecuada, los niveles de cinismo, temor y aceptación frente al cambio.

4.2.3 Contraste de normalidad

Una vez validado el instrumento se procedió a revisar si las respuestas obtenidas tienen una distribución de tipo normal, para lo cual se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov tanto al grupo de control como al grupo intervenido. Los resultados obtenidos en los grupos de control e intervenido se muestran en las Tablas 6 y 7, respectivamente.

Tabla 6

Contraste de hipótesis del grupo de control

Resumen de contraste de hipótesis				
Nº	Hipótesis nula	Prueba	Significanc.	Decisión
1	La distribución de T1_Cinismo_Credibilidad es normal con la media 1.828 y la desviación estándar 0.78	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
2	La distribución de T2_Cinismo_Credibilidad es normal con la media 2.214 y la desviación estándar 1.18	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
3	La distribución de T1_Cinismo_Resistencia es normal con la media 1.776 y la desviación estándar 0.98	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
4	La distribución de T2_Cinismo_Resistencia es normal con la media 2.188 y la desviación estándar 1.09	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
5	La distribución de T1_Cinismo_Proceso es normal con la media 2.042 y la desviación estándar 0.95	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
6	La distribución de T2_Cinismo_Proceso es normal con la media 2.354 y la desviación estándar 1.06	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
7	La distribución de T1_Temores_Riesgo es normal con la media 2.431 y la desviación estándar 1.04	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
8	La distribución de T2_Temores_Riesgo es normal con la media 2.612 y la desviación estándar 1.19	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
9	La distribución de T1_Temores_Reacciones es normal con la media 2.646 y la desviación estándar 1.25	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
10	La distribución de T2_Temores_Reacciones es normal con la media 2.896 y la desviación estándar 1.32	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
11	La distribución de T1_Temores_Impacto es normal con la media 2.141 y la desviación estándar 1.11	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
12	La distribución de T2_Temores_Impacto es normal con la media 2.578 y la desviación estándar 1.26	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
13	La distribución de T1_Aceptación_Beneficios es normal con la media 4.383 y la desviación estándar 0.83	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
14	La distribución de T2_Aceptación_Beneficios es normal con la media 3.805 y la desviación estándar 1.28	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
15	La distribución de T1_Aceptación_Equipo es normal con la media 4.000 y la desviación estándar 0.90	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
16	La distribución de T2_Aceptación_Equipo es normal con la media 3.672 y la desviación estándar 1.03	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula

Nota. Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es 0.05.

1/ Lilliefors corregido

2/ Este es un límite inferior de la verdadera significancia.

Tabla 7

Contraste de hipótesis del grupo intervenido

Resumen de contraste de hipótesis				
N°	Hipótesis nula	Prueba	Significanc.	Decisión
1	La distribución de T1_Cinismo_Credibilidad es normal con la media 2.519 y la desviación estándar 0.90	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
2	La distribución de T2_Cinismo_Credibilidad es normal con la media 2.135 y la desviación estándar 0.67	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
3	La distribución de T1_Cinismo_Resistencia es normal con la media 2.603 y la desviación estándar 0.91	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
4	La distribución de T2_Cinismo_Resistencia es normal con la media 2.103 y la desviación estándar 0.72	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
5	La distribución de T1_Cinismo_Proceso es normal con la media 2.782 y la desviación estándar 0.78	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
6	La distribución de T2_Cinismo_Proceso es normal con la media 2.769 y la desviación estándar 0.75	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
7	La distribución de T1_Temores_Riesgo es normal con la media 3.154 y la desviación estándar 0.79	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
8	La distribución de T2_Temores_Riesgo es normal con la media 2.654 y la desviación estándar 0.57	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
9	La distribución de T1_Temores_Reacciones es normal con la media 3.577 y la desviación estándar 1.06	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
10	La distribución de T2_Temores_Reacciones es normal con la media 3.987 y la desviación estándar 0.67	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
11	La distribución de T1_Temores_Impacto es normal con la media 2.942 y la desviación estándar 0.98	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
12	La distribución de T2_Temores_Impacto es normal con la media 2.423 y la desviación estándar 0.96	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
13	La distribución de T1_Aceptacion_Beneficios es normal con la media 4.125 y la desviación estándar 0.73	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
14	La distribución de T2_Aceptación_Beneficio es normal con la media 4.538 y la desviación estándar 0.68	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula
15	La distribución de T1_Aceptación_Equipo es normal con la media 3.346 y la desviación estándar 1.06	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Conserve la hipótesis nula
16	La distribución de T2_Temores_Impacto es normal con la media 2.423 y la desviación estándar 0.96	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.200 ^{1/2/}	Rechace la hipótesis nula

Nota. Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es 0.05.

1/ Lilliefors corregido

2/ Este es un límite inferior de la verdadera significancia.

Los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov demuestran que las distribuciones, en ambos grupos, no son normales.

4.3 Estadística descriptiva

Para poder observar con mayor detalle los cambios producidos en las actitudes de los participantes frente al cinismo, temor y aceptación hacia el cambio, se presenta la Tabla 8. En esta Tabla se resume las medianas y desviaciones estándar en ambos grupos y en dos momentos distintos (antes y después de la intervención).

Tabla 8

Medianas y desviaciones de los grupos de control e intervenido

Dimensión	Subdimensión	Mediana		Desviación estándar	
		Grupo control	Grupo intervenido	Grupo control	Grupo intervenido
Cinismo	T1 Credibilidad	1.58	2.75	0.78	0.90
	T2 Credibilidad	1.92	1.83	1.18	0.67
	T1 Resistencia	1.33	2.83	0.98	0.91
	T2 Resistencia	2.08	1.83	1.09	0.72
	T1 Proceso	1.83	2.83	0.95	0.78
	T2 Proceso	2.33	2.67	1.06	0.75
Temores	T1 Riesgos	2.50	3.30	1.04	0.79
	T2 Riesgos	2.80	2.40	1.19	0.57
	T1 Reacciones	2.50	3.50	1.25	1.06
	T2 Reacciones	3.00	4.33	1.32	0.67
	T1 Impacto	2.00	3.00	1.11	0.98
	T2 Impacto	2.00	2.00	1.26	0.96
Aceptación	T1 Beneficios	4.75	4.25	0.83	0.73
	T2 Beneficios	4.75	5.00	1.28	0.68
	T1 Equipo	4.00	3.25	0.90	1.06
	T2 Equipo	4.25	5.00	1.28	0.68

En la mayoría de medianas, durante el T1, se puede apreciar diferencias entre el grupo de control y el grupo intervenido, que nos muestran el grado de resistencia y aceptación al cambio superior e inferior, respectivamente, del grupo intervenido en comparación con el

grupo de control. Por otro lado, se observa una menor dispersión en las respuestas en el grupo intervenido, tanto en el T1 como en el T2, luego de analizar las desviaciones estándar. Esto podría significar que el grupo intervenido ha tenido percepciones respecto al cambio bastante marcadas y orientadas hacia una mayor resistencia y menor aceptación en comparación con el grupo de control.

4.3.1 Inferencia estadística

Dado que las distribuciones de las variables no son de tipo normal, de acuerdo con los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov, se aplicó la prueba no paramétrica Wilcoxon. Los resultados se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9

Prueba no paramétrica Wilcoxon de los grupos de control e intervenido

Dimensión	Subdimensión	Grupo de control		Grupo intervenido	
		Signific.	Decisión	Signific.	Decisión
Cinismo	Credibilidad	0.079	Conserve hipótesis nula	0.130	Rechace hipótesis nula
	Resistencia	0.033	Rechace hipótesis nula	0.022	Rechace hipótesis nula
	Proceso	0.096	Conserve hipótesis nula	0.887	Conserve hipótesis nula
Temores	Riesgos	0.604	Conserve hipótesis nula	0.007	Rechace hipótesis nula
	Impacto	0.058	Conserve hipótesis nula	0.009	Rechace hipótesis nula
	Reacciones	0.295	Conserve hipótesis nula	0.135	Conserve hipótesis nula
Aceptación	Beneficios	0.068	Conserve hipótesis nula	0.029	Rechace hipótesis nula
	Equipo	0.122	Conserve hipótesis nula	0.003	Rechace hipótesis nula

De acuerdo con la prueba Wilcoxon, se pudo deducir lo siguiente:

- Respecto a la dimensión cinismo, que se encuentra asociada a la hipótesis 1, se obtuvieron cambios parcialmente significativos. De las tres subdimensiones, credibilidad y resistencia mostraron cambios significativos; mientras que con la subdimensión proceso no ocurrió lo

mismo. A pesar de esto, los resultados permiten dar como válida la hipótesis antes mencionada.

- En cuanto a la dimensión temores, asociada a la hipótesis 2, los cambios fueron parcialmente significativos. De las tres subdimensiones, riesgo e impacto obtuvieron cambios significativos; en cambio, con la subdimensión reacciones no ocurrió lo mismo. A pesar de esto, los resultados permiten dar como válida la hipótesis antes mencionada.
- Con relación a la dimensión aceptación, que se encuentra asociada a la hipótesis 3, se obtuvieron cambios totalmente significativos. Las subdimensiones beneficios y equipo presentaron cambios significativos. En este caso, los resultados permiten dar como válida la hipótesis antes mencionada.

Por tanto, se puede dar como válidas las tres hipótesis planteadas en la investigación.

La aplicación de dicha metodología permitió incrementar los niveles de aceptación al cambio (actitud positiva).

Capítulo V. Discusión y Conclusiones

En este capítulo se discuten los resultados presentados, con el fin de formular las conclusiones del estudio realizado, identificando las limitaciones encontradas y planteando las recomendaciones que podrían ser de utilidad para futuros estudios.

5.1 Discusión y conclusiones

Esta investigación se realizó en el OTASS, con un grupo de 58 servidores, elegidos por conveniencia. De este grupo, 26 pertenecían al grupo experimental y 32 al grupo de control, permitiendo comparar resultados una vez culminada la intervención. Se aplicó un cuestionario virtual (*Google Forms*) para medir la actitud hacia el cambio en ambos grupos y, así, establecer la línea base (Apéndice A y Apéndice D). Se realizó la intervención apreciativa al grupo experimental, que constó de cuatro fases (cuatro sesiones); mientras que el grupo de control permaneció sin intervención. Una vez culminado el proceso, se aplicó nuevamente el cuestionario de actitud hacia el cambio para poder contrastar sus resultados con los resultados iniciales (Apéndice B y apéndice E).

Además, el presente trabajo tuvo como fin demostrar que, mediante el uso de la indagación apreciativa como método de intervención, se podía lograr la mejora de la actitud positiva frente al cambio en los servidores de las entidades del Estado.

En búsquedas realizadas en Google académico y repositorios de las principales universidades peruanas, se encontró un artículo de la Universidad de Chile “La indagación apreciativa: una metodología de desarrollo organizacional para el cambio en la empresa” (Muga, 2014), en donde se mencionó una experiencia de aplicación de la metodología en una empresa privada de los Estados Unidos con resultados favorables. Sin embargo, no contaba con datos estadísticos que demostraran de manera cuantitativa lo mencionado. Por su parte,

Solf-Zárate (2007), en “La ‘organización que aprende’ y su aporte al proceso de cambio”, mencionó a la indagación apreciativa como una metodología que aporta, de manera precisa, al aprendizaje. Aprendizaje que puede generar cambios dentro de una organización.

Por otro lado, la tesis de investigación de Pineda (2012), “Interpretación blanda de la sociedad de beneficencia de Huancayo en el contexto de la competitividad”, relacionó los aportes de la indagación apreciativa con una metodología de intervención conocida como *Soft Systems Methodology*, con la finalidad de comprobar la hipótesis que la situación problemática de la sociedad de beneficencia de Huancayo se puede interpretar como de carácter cultural y que dicha metodología puede estimular el deseo de cambio entre el personal de dicha institución.

La teoría de la disonancia cognitiva indica que las personas pasan por una crisis cuando se ven enfrentadas a un proceso de cambio. Este proceso genera en la persona un conflicto, por la coexistencia de dos pensamientos que son percibidos como incompatibles. Además, conciben la necesidad de crear una nueva idea o creencia que permita que ambos pensamientos, antes en conflicto, puedan convivir.

Sobre la base de esta teoría, se puede deducir que el individuo tiene la capacidad de producir nuevas ideas y creencias frente a determinadas situaciones. Por este motivo, se ha considerado que la indagación apreciativa, al ser un método con una nueva creencia (enfoque en lo positivo) que debe coexistir con la anterior (enfoque de brecha), genera la necesidad de buscar la manera de que ambos enfoques convivan sin generar conflicto.

La validación del instrumento utilizado permitió definir tres dimensiones de estudio y cada una de ellas representa una actitud frente al cambio. Respecto a las dimensiones, cinismo y temores representan actitudes negativas que suelen manifestarse cuando la persona se siente amenazada frente a una posibilidad de cambio, surgen como un mecanismo de defensa frente a posibles pérdidas producidas por dicho cambio, suele ser una reacción inmediata y natural. Por otro lado, la dimensión de aceptación puede considerarse como una actitud positiva frente al

cambio y representa el grado en que la persona reconoce el o los beneficios del cambio al que se está enfrentando.

Por tanto, teniendo en cuenta que el objeto del estudio es mejorar la actitud positiva hacia el cambio, se considera que la dimensión aceptación constituye el eje central del trabajo. No obstante, las otras dos dimensiones ayudan a reforzar los resultados obtenidos en la medición.

Los resultados de la evaluación final de los servidores que conformaron el grupo intervenido demuestran un incremento en la aceptación al cambio y una disminución del cinismo y temor; a diferencia del grupo de control, cuyos resultados fueron opuestos al grupo intervenido. Es importante considerar que los resultados del grupo intervenido en la evaluación inicial demostraban un mayor grado de resistencia frente al cambio, respecto al grupo de control.

Mediante esta investigación se pudo demostrar que la indagación apreciativa genera un impacto positivo en la actitud hacia el cambio de las personas de una entidad del Estado. Además, los resultados de las encuestas aplicadas, luego de haber transcurrido un mes de finalizada la intervención, fueron positivos y sostenidos en el tiempo. Es decir, los cambios generados por el uso de este tipo de intervención son significativos y consistentes en grupos de personas que tienen la oportunidad de ser intervenidas.

Luego de analizar los resultados de las encuestas del grupo intervenido, antes y después de la intervención apreciativa, se observó que en las dimensiones cinismo y temores se obtuvieron resultados positivos de manera parcial. Esto se puede explicar profundizando el análisis en las subdimensiones de proceso y reacciones, asociados a las dimensiones cinismo y temores, respectivamente.

En el caso de la subdimensión proceso, el cambio entre las medianas ha sido por debajo de lo aceptable para ser considerado como estadísticamente significativo, pues la diferencia fue de 0.16. Esta poca variación puede explicarse por el significado de las preguntas que abarcan esta

subdimensión, las cuales abordan temas relacionados con el propio sistema de la institución, cuyo cambio no depende directamente de los servidores. La percepción de poca injerencia de cambio sobre este factor ha generado que el impacto de la intervención apreciativa no se demuestre, de manera significativa, en esta subdimensión.

Por otro lado, la variación de las medianas de la subdimensión reacciones ha sido negativa en un 0.83, demostrándose que la percepción del grupo intervenido respecto a cómo afronta el cambio la institución no es positiva. La explicación de este resultado es que el efecto de la intervención apreciativa ha ocasionado que los participantes sean más conscientes de las características actuales de su institución.

La presente investigación ha demostrado que si se quiere generar cambios se logran mejores resultados enfocándose en los aspectos positivos, potencialidades y/o capacidades de las personas y/u organizaciones, en lugar de centrarse solo en las brechas que se quieren reducir y/o eliminar.

5.2 Limitaciones del estudio y recomendaciones

Se considera importante y necesario enunciar las limitaciones metodológicas y prácticas a las que se enfrentó esta investigación, con el fin de generar recomendaciones por tener en cuenta en futuras investigaciones.

5.2.1 Limitaciones metodológicas

Respecto a las limitaciones metodológicas de la investigación, se mencionan las siguientes:

- No existió un control absoluto de todos los factores externos a los que pudieran haber estado expuestos los participantes del grupo intervenido y el grupo de control.

- La investigación se realizó en un ambiente natural, donde los hechos ocurridos dentro del OTASS fueron ajenos al alcance del trabajo y, de alguna forma, podrían haber influido en el comportamiento y percepción de los participantes, tanto en el grupo intervenido como en el grupo de control.
- No se tuvo conocimiento sobre el criterio que utilizó OTASS en la selección de los participantes, tanto para el grupo intervenido como para el grupo de control. Esta situación no permitió que los facilitadores tengan un sesgo previo para la realización de la intervención apreciativa.

5.2.2 Limitaciones prácticas

Después de haber llevado a cabo la intervención apreciativa, se puede mencionar que entre las limitaciones prácticas se tuvo la falta de un espacio físico para la realización de las cuatro sesiones, pues la institución con la que se trabajó no contaba con un auditorio en sus instalaciones. Esta situación se pudo solucionar en coordinación con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), en donde finalmente se desarrolló la intervención apreciativa, teniendo como ventaja para los participantes la cercanía a las oficinas del OTASS.

Con respecto a la asistencia a las sesiones por parte de los servidores del OTASS, se tuvo limitaciones con la participación de los mismos servidores a las cuatro sesiones, por temas laborales y de coordinación con los jefes inmediatos. Por ello, se consideró la participación como concluida solo en los casos en que pudieron asistir a las cuatro sesiones.

Se tuvo demora en la recepción de las encuestas, tanto al inicio como al finalizar la intervención apreciativa, lo cual ocasionó retraso en el procesamiento de los resultados. En vista de ello, se tuvo que reestructurar y extender los plazos, y hacer llegar, de forma personalizada, la encuesta a los faltantes con la finalidad de completar la muestra.

La institución desde un inicio se mostró muy contenta con la propuesta presentada y dispuesta a dar las facilidades para su desarrollo; sin embargo, fue difícil poder contar con el compromiso y la disposición de la totalidad de los servidores con la realización de la intervención apreciativa. Se pudo observar que hubo inconvenientes con la comunicación y difusión de la intervención apreciativa, así como con la debida información a los participantes de su finalidad y objetivo. Esta situación cambió totalmente después de la primera sesión, donde se les explicó a los participantes la importancia de las sesiones y al vivirla, fue evidente el cambio en el interés y compromiso por parte de ellos, lo que se puede evidenciar en el registro fotográfico presentado en el Apéndice H.

El tiempo de dos horas empleado por sesión fue insuficiente para que los participantes brinden el mayor número de aportes por cada actividad y, así, poder desarrollar un cronograma de actividades que contemple imprevistos, tales como: tardanzas, problemas técnicos, demora en las transiciones entre cada actividad, etcétera.

5.2.3 Recomendaciones

Se deberán considerar una serie de estrategias para realizar la convocatoria del personal y garantizar la asistencia a cada una de las sesiones que forman parte de la intervención. Estas estrategias deben generar impacto y motivar a los servidores, de tal forma que la obligatoriedad nazca de cada uno de ellos, generando compromiso y participación.

Contar con una base de datos completa de todos los participantes, que incluya no solo sus datos básicos sino sus números de celular actualizados, con la finalidad de establecer un contacto directo entre facilitadores y participantes. Esto permitirá compartir información importante con cada uno de ellos y facilitar el seguimiento necesario.

Asegurar que la comunicación entre facilitadores y la unidad de recursos humanos sea más continua –antes, durante y después de la intervención apreciativa– para garantizar que la información por transmitir a los participantes sea la esperada.

Validar la información que la unidad de recursos humanos difunde dentro de la institución acerca de las sesiones por desarrollar, para asegurar que todos reciban la misma información y el entendimiento del objetivo de las sesiones sea el mismo.

Compartir y/o difundir los buenos resultados obtenidos con el uso de la indagación apreciativa, con el fin que pueda ser tomado de ejemplo y replicado en las demás entidades del Estado.

Ajustar el diseño de la intervención apreciativa, de tal manera que no solo impacte en la dimensión de aceptación hacia el cambio (objetivo de la presente investigación), sino también en las dimensiones de cinismo y temores, con el fin de generar una mejora igualmente significativa en ellas.

Se sugiere la aplicación de esta metodología de intervención en empresas privadas y/o entidades del Estado que se encuentren en la etapa de definición de misión, visión y plan estratégico.

Asimismo, se sugiere que la institución evalúe la viabilidad de las propuestas presentadas durante la realización de la intervención apreciativa.

5.3 Futuras líneas de investigación

El instrumento utilizado en esta investigación contiene preguntas enfocadas a medir el *Engagement* y agotamiento, lo que constituye una oportunidad de análisis de la situación de la institución respecto a estos indicadores, generando, además, la posibilidad de realizar futuras investigaciones que permitan profundizar en estos aspectos. Esto permitirá darle

mayor información a la alta dirección, para la toma de decisiones de carácter estratégico relacionadas con la gestión de personas.

5.4 Plan de acción

En vista de los resultados obtenidos en la intervención apreciativa realizada en la presente investigación, se cree pertinente llevar esta práctica al resto de la institución, tomando en cuenta las consideraciones detalladas a continuación.

5.4.1 Objetivo funcional del OTASS

El OTASS tiene como objetivo funcional brindar asistencia técnica a las empresas prestadoras de servicios de saneamiento y demás prestadores del ámbito urbano, a fin de contribuir a la mejora de la gestión y la administración de estos servicios, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población (Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA, 2017).

Por este motivo, se considera importante incrementar la actitud positiva frente al cambio de los servidores del OTASS, y así facilitar la adopción de futuros cambios organizacionales, a fin de obtener colaboradores comprometidos y motivados que brinden un servicio de calidad acorde con las necesidades de sus usuarios, garantizando una organización competitiva y sostenible.

5.4.2 Objetivos

5.4.2.1 Objetivo institucional

El presente estudio se realizó con un grupo de 26 servidores; por lo tanto, corresponde que sea replicado al 100% de la institución. Para ello, se debe preparar a los servidores del OTASS, aumentando la disposición y disminuyendo la resistencia hacia los cambios promovidos por la política de modernización del Estado. De esa manera, la persona tendrá menos resistencia y verá los beneficios del cambio.

5.4.2.2 Objetivos individuales

- Cada grupo participante estará en la capacidad de elaborar y presentar una propuesta de proyecto, con la finalidad de concretar las ideas recogidas en beneficio de la institución.
- Cada participante tendrá la posibilidad de iniciar su propia ruta de aprendizaje hacia una mayor aceptación frente al cambio, pues la intervención apreciativa despertará el interés del individuo por continuar aprendiendo, conociendo y ver las diversas situaciones de la vida desde el punto de vista positivo. A partir de ello, se puede beneficiar a la persona y a la institución con mayor impacto y sostenibilidad.

5.4.2.3 Costos

En la tabla 10 se incluye la propuesta económica, descripción, metodología, costos e inversión del plan de acción propuesto.

Tabla 10

Propuesta económica

Descripción	Características metodológicas	Costo por sesión (S/)	Inversión total (S/)
Servicio de intervención apreciativa para los servidores de la sede central del Organismo Técnico de Administración de Servicios de Saneamiento (OTASS)	La intervención se brindará a un máximo de 3 grupos de 50 personas como máximo. Con una duración aproximada de 4 horas, con una frecuencia de 1 sesión por semana (4 semanas).	2,500.00	7,500.00
Servicios incluidos	* Material para el desarrollo de cada una de las sesiones * Material para el desarrollo de las dinámicas incluidas en cada sesión * Material de consulta para cada servidor participante * Servicio de <i>coffee break</i> para cada sesión		

5.4.2.4 Características

Entre las principales características del plan de acción se encuentran las siguientes:

- Esta intervención está dirigida a los servidores del Organismo Técnico de la Administración de los servicios de Saneamiento (OTASS), pertenecientes al régimen del Decreto Legislativo 1057-CAS, a nivel nacional.
- Se requerirá la participación de todos los servidores públicos que forman parte del OTASS de la sede central, divididos en grupos de 50 personas.
- Será necesaria la disponibilidad de los servidores para su participación en cuatro sesiones por desarrollarse en cuatro semanas (una sesión por semana). Cada sesión tendrá una duración de cuatro horas, aproximadamente.
- El plan de trabajo con cada grupo deberá incluir, además de las cuatro sesiones de intervención apreciativa, una reunión de seguimiento, programada cuatro meses después de la culminación de las sesiones.

5.4.2.5 Actividades

Las actividades por desarrollar se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11

Actividades del plan de acción

Actividad	Participantes	Responsable
Reunión de presentación y explicación del Plan de Trabajo	Unidad de Recursos Humanos, directivos del OTASS y equipo facilitador	Equipo facilitador
Distribución de grupos de trabajo	Todos los servidores de la Sede Central	Unidad de Recursos Humanos y Equipo facilitador
Elaboración de Cronograma de actividades	Unidad de Recursos Humanos y Equipo facilitador	Equipo facilitador
Remisión, recolección y procesamiento de encuesta inicial	Grupos de trabajo y equipo facilitador	Equipo facilitador
Desarrollo de la intervención apreciativa	Grupos de trabajo y equipo facilitador	Equipo facilitador
Remisión, recolección y procesamiento de encuesta final	Grupos de trabajo y equipo facilitador	Equipo facilitador
Elaboración de Informe de actividades	Equipo facilitador	Equipo facilitador
Reunión de seguimiento	Unidad de Recursos Humanos, grupos de trabajo y equipo facilitador	Equipo facilitador

Referencias

- Aguilera, C. (2009). Indagación apreciativa: una metodología de cambio y desarrollo, basado en principios positivos y constructivos. En I. Fernández (ed.). *Psicología organizacional humana*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil-Servir (2016). *Características del servicio civil peruano*. Lima: Servir, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil-Servir (2012). *El servicio civil peruano. Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Lima: Servir, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Barrett, F., & Fry, R. (2010). *Indagación apreciativa: un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa*. Montevideo, Uruguay: Xn Consultores.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280, Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento (2017).
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013).
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hinojosa, A., Gardner, W., Walker, H., & Coglisier, C. (2017). A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities for Further Development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199.
- Ley 30045. Aprueba Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento (2013).

- Muga, J. (2014) La indagación apreciativa: una metodología de desarrollo organizacional para el cambio en la empresa. *Revista de Economía y Administración*, 162, 10-13.
- Pineda, L. M. (2012). Interpretación blanda de la Sociedad de Beneficencia de Huancayo en el contexto de la competitividad (Tesis de pregrado), Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo.
- Raffino, M. (2019). “Actitud”. *Concepto.de*. Recuperado de: <https://concepto.de/actitud/>.
- Resolución de Consejo Directivo N° 10-2019-OTASS/CD. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 del OTASS. OTASS (2019).
- Resolución de Consejo Directivo N° 02-2018-OTASS/CD. Aprueban el Plan Operativo Institucional al año fiscal 2019. OTASS (2018).
- Secretaría de Gestión Pública, & Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima, Perú: Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Solf-Zárate, A. (2007). La ‘organización que aprende’ y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 10, 29-47.
- Suedfeld, P. (2017). Models of Attitude Change: Theories That Pass in the Night. En P. Suedfeld (Ed.). *Attitude Change: The Competing Views* (pp. 1-62). Routledge.
- Varona, F. (2010). *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Colombia, Barranquilla: Uninorte.
- Weiner, B. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4(1), 67. doi:10.1186/1748-5908-4-67

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de evaluación inicial

Emociones en el trabajo

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones que deberá valorar en una escala del 1 al 7, según su preferencia. Es importante que responda en base a una percepción general y no acerca de un día o situación específica. ***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

2. En mi trabajo me siento lleno de energía. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

3. Estoy entusiasmado con mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

4. Estoy inmerso en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Actitudes en el trabajo

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones que deberá valorar en una escala del 1 al 5, según su preferencia. Es importante responder a todas las afirmaciones.

5. Hay días en que me siento cansado antes de llegar al trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

6. Después del trabajo, necesito más tiempo que antes para poderme relajar y sentirme mejor. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

7. Durante mi trabajo, a menudo, me siento emocionalmente agotado. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Después de mi trabajo, generalmente, me siento agotado y cansado. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. Desde que comencé en este empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. Dudo sobre el valor de mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

14. Los cambios en mi institución, generalmente, se quedan a nivel de discurso, no suceden. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

15. Las personas suelen fingir que ha habido un cambio en su forma de trabajar. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

16. Fingir que ha habido cambios, es una característica de las personas de mi institución. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se implementen. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

18. No permitir que los cambios se realicen dentro del plazo es común en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

19. No involucrarse en los procesos de cambio es una práctica común en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

20. Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

21. Las personas se resisten a comprender las finalidades del cambio. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

22. En los procesos de cambio se suele restringir el acceso a información para que no haya oposición. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

23. En mi institución no se planifican los procesos de cambio, simplemente suceden. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

24. Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a los cambios, es una práctica común en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

25. Los intentos de cambio en mi institución son insatisfactorios. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

26. Las personas que están hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

27. Es común cambiar, continuamente, de dirección sin dar continuidad a lo que se hizo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<hr/>						
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

28. Los cambios generan caos en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

29. En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

30. Las presiones por cambios en mi institución generan insatisfacción en las personas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

31. La falta de información en los procesos de cambio genera malentendidos en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

32. La falta de información en los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en el personal. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

33. Los empleados que pierden poder en los procesos de cambio, generalmente, se oponen al cambio. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

34. La divulgación de información en los procesos de cambio genera conflictos en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

35. Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

36. Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva forma de trabajar. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

37. La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y competencia. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

38. En los procesos de cambio, el temor a la pérdida genera resistencia en las personas. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

39. Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

40. Los cambios de comportamiento en mi institución son siempre muy lentos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

41. Las personas más comprometidas son más favorables al cambio. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

42. Los cambios en mi institución generan oportunidades para el crecimiento personal. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

43. Los cambios generan necesidad de conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

44. Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar a mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

45. Los cambios generan oportunidades para el personal que sabe aprovecharlos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

46. Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden beneficiarse. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

47. Los cambios en mi institución son importantes porque aportan beneficios al personal. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

48. Las personas se dan cuenta que la mayoría de sus compañeros apoyan los cambios en mi organización. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

Datos sociodemográficos

49. Género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

50. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 25 años
 De 26 a 35 años
 De 36 a 45 años
 De 46 a 55 años
 Más de 56 años

51. Tiempo en la institución

52. Nivel de estudios

Marca solo un óvalo.

- Secundaria completa
 Superior incompleto
 Superior completo
 Postgrado

53. Unidad orgánica

Se enviará una copia de tus respuestas por correo electrónico a la dirección que has proporcionado

Con la tecnología de



Apéndice B. Instrumento de evaluación final

Encuesta

A continuación, ingresa tu correo electrónico de trabajo.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

Actitudes en el trabajo

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones que deberá valorar en una escala del 1 al 5, según su preferencia. Es importante responder a todas las afirmaciones.

2. Hay días en que me siento cansado antes de llegar al trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. Después del trabajo, necesito más tiempo que antes para poderme relajar y sentirme mejor. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. A menudo, me siento emocionalmente agotado durante mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Después de mi jornada de trabajo, generalmente, me siento agotado y cansado. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. Desde que comencé en este empleo, he ido perdiendo interés en el trabajo que realizo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

8. Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. Me he vuelto más cínico acerca de si el trabajo que realizo vale para algo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. Dudo sobre el valor de mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Los cambios en mi institución, generalmente, se quedan a nivel de discurso, no suceden. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Las personas suelen fingir que ha habido un cambio en su forma de trabajar. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. Fingir que ha habido cambios, es una característica de las personas de mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que estos se implementen. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. No permitir que los cambios se realicen dentro del plazo es común en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

16. No involucrarse en los procesos de cambio es una práctica común en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

18. Las personas se resisten a comprender la finalidad del cambio. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

19. En los procesos de cambio se suele restringir el acceso a información para que no haya oposición. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

20. En mi institución no se planifican los procesos de cambio, simplemente suceden. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

21. Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a los cambios, es una práctica común en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

22. Los intentos de cambio en mi institución son insatisfactorios. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

23. Las personas que están hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

24. Es común cambiar, continuamente, de dirección sin dar continuidad a lo que se hizo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

25. Los cambios generan caos en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

26. En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

27. Las presiones por cambios en mi institución generan insatisfacción en las personas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

28. La falta de información en los procesos de cambio genera malos entendidos en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

29. La falta de información en los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en el personal. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

30. Los empleados que pierden poder en los procesos de cambio, generalmente, se oponen a estos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

31. La divulgación de información en los procesos de cambio genera conflictos en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

32. Las personas reaccionan, negativamente, a los cambios que generan pérdidas salariales. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

33. Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por las nuevas formas de trabajar. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

34. La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y competencia. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

35. En los procesos de cambio, el temor a la pérdida genera resistencia en las personas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

36. Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

37. Los cambios de comportamiento en mi institución son siempre muy lentos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

38. Las personas más comprometidas son más favorables al cambio. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

39. Los cambios en mi institución generan oportunidades para el crecimiento personal. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Continúa

Continuación

40. Los cambios generan la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma en que funciona el trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

41. Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar a mi institución. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

42. Los cambios generan oportunidades para el personal que sabe aprovecharlos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

43. Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden beneficiarse. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

44. Los cambios en mi institución son importantes porque aportan beneficios al personal. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

45. Las personas se dan cuenta que la mayoría de sus compañeros apoyan los cambios en mi organización. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Emociones en el trabajo

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones que deberá valorar en una escala del 1 al 7, según su preferencia. Es importante que responda en base a una percepción general y no acerca de un día o situación específica.

46. En mi trabajo me siento lleno de energía. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Siempre

Continúa

Continuación

47. Estoy entusiasmado con mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

48. Estoy inmerso en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Datos sociodemográficos

49. Género *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

50. Edad *

Marca solo un óvalo.

Menos de 25 años

De 26 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

Más de 56 años

51. Tiempo en la institución

52. Nivel de estudios

Marca solo un óvalo.

Secundaria completa

Superior incompleto

Superior completo

Postgrado

53. Unidad orgánica

Continúa

Continuación

A continuación, te pedimos puedas dejarnos comentarios y sugerencias sobre el taller “Mejora de la actitud positiva hacia el cambio”.

54. Comentarios y sugerencias

Con la tecnología de



Apéndice C. Coordinaciones con OTASS

----- Forwarded message -----

De: **Luz Elena Cornejo Cardenas** <le.comejoc@alum.up.edu.pe>
 Date: mié., 21 de ago. de 2019 a la(s) 14:18
 Subject: Remisión de Plan de Trabajo de la investigación: "Mejora de la actitud positiva frente al cambio a través de la Indagación Apreciativa en una entidad del Estado" - Universidad del Pacífico
 To: <fernando.alcalde@otass.gob.pe>
 Cc: <jamil.alca@otass.gob.pe>, <hugo.sato@otass.gob.pe>, Berenice Beltran Chavez <b.beltranc@alum.up.edu.pe>, Luis Alberto Ashcallay Arias <la.ashcallaya@alum.up.edu.pe>, Sandra Maria Corso Orams <sm.corsoo@up.edu.pe>

Sr. Fernando Alcalde Poma.
 Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
 Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento - OTASS.

Mediante la presente comunicación le expresamos nuestros más sinceros saludos y a la vez, de acuerdo a lo solicitado, le remitimos el **Plan de Trabajo** propuesto para la investigación: "Mejora de la actitud positiva frente al cambio a través de la Indagación Apreciativa en una entidad del Estado", que fue solicitada a vuestra entidad mediante oficio recibido con fecha 16.08.2019 (Trámite 10832).

Asimismo, cumpla con adjuntar además, los Curriculum Vitae de todos los integrantes del equipo de investigación, una **presentación en power point** y la **guía de los talleres** que incluirá el estudio, a fin de brindarle mayores alcances de la investigación.

Agradeciendo por anticipado la atención prestada a la presente, quedamos de Ud.

Atentamente,

Equipo de Investigación
 Lic. Luis Ashcallay Arias
 Lic. Berenice Beltrán Chávez
 Lic. Luz Elena Cornejo Cárdenas

----- Forwarded message -----

De: **Ramon Fernando Alcalde Poma** <fernando.alcalde@otass.gob.pe>
 Date: mié., 21 de ago. de 2019 a la(s) 16:23
 Subject: Fwd: Remisión de Plan de Trabajo de la investigación: "Mejora de la actitud positiva frente al cambio a través de la Indagación Apreciativa en una entidad del Estado" - Universidad del Pacífico
 To: Paula Nuñez Neyra <usuario.rh10@otass.gob.pe>, Elvira Gianina Araujo Palacios <usuario.rh12@otass.gob.pe>

Si se aprueba, tendremos este estudio.
 Hágan el seguimiento, HT 10832.
 Creo que está en GG.
 Me comentan.

Fernando Alcalde Poma
 Jefe De Unidad De Recursos Humanos

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- 📍 Calle Germán Schreiber 210 - San Isidro
- 📞 (51) (1) 5002090 | Anexo: 2100
- ✉ fernando.alcalde@otass.gob.pe



www.otass.gob.pe



Fwd: Remisión de Plan de Trabajo de la investigación: "Mejora de la actitud positiva frente al cambio a través de la Indagación Apreciativa en una entidad del Estado" - Universidad del Pacífico Recibidos x

← **Usuario Recursos Humanos 10** <usuario.rh10@otass.gob.pe> mié., 28 ago. 2019 12:22 ☆ ↶ ⋮

para mí, Jamil, Hugo, Berenice, Luis, Sandra, Ramon, Gianina ▾

Estimada Luz Elena,
 De acuerdo a lo conversado, la Dirección Ejecutiva aprobó su investigación y ha solicitado a la Unidad de Recursos Humanos que coordine la ejecución de las actividades que plantean realizar. Para ello, acordamos tener una primera reunión con el objetivo de conocer su plan de trabajo.

Día: martes 3 de setiembre
 Hora: 4:30 pm
 Lugar: Calle Schreiber 210, San Isidro - sala de reuniones del piso 9

Preguntar en la recepción del edificio por las oficinas del OTASS e indicar que tienen una reunión con la Unidad de Recursos Humanos. Ante alguna consulta estoy a su disposición.

Saludos cordiales,
 Paula Nuñez Neyra

Continúa

Continuación

Fwd: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA EL USO DEL AUDITORIO DEL MIDIS Recibidos x

Usuario Recursos Humanos 10 <usuario.rh10@otass.gob.pe>
para Berenice, Luis, Sandra, mi, Ramon, Gianina

vie., 13 sept. 2019 15:57

Estimados,
¡Tenemos buenas noticias! ... El MIDIS nos autorizó el uso del auditorio para realizar el taller.
Por favor tener en cuenta las fechas: **19, 26 de setiembre y 03, 10 de octubre del presente año.**

Solicité visitarlo la próxima semana, para que puedan conocerlo y ver el espacio. Por favor si hay alguna consideración especial (materiales a ingresar, posición de las sillas, uso de proyector, etc, etc) que debamos informar o consultar al MIDIS me comentan.

Saludos
Paula Nuñez

El vie., 13 de sep. de 2019 a la(s) 14:41, Patricia Baltazar Garcia (pbaltazar@midis.gob.pe) escribió:
Estimado Sr. Ramón Fernando Alcalde Poma

Me dirijo a usted, para saludarlo cordialmente y en atención a su solicitud respecto al uso del auditorio del MIDIS, para los días 19, 26 de setiembre y 03, 10 de octubre del presente año, en el horario de 3:30 p.m a 6:00 p.m., debo manifestarle que de acuerdo a nuestra programación, en las fechas y hora indicada no se ha programado evento alguno.

En ese sentido la Dra. Carmen Silvia Morán Macedo, Secretaria General del Midis ha autorizado se considere la realización de su evento: taller "Mejora de la Actitud Positiva Frente al Cambio", en las fechas y hora indicada, lo que hago de su conocimiento para los fines pertinentes.

Saludos cordiales



PERÚ Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
ISO 9001:2015 ISO 37001:2016

Patricia Baltazar Garcia | Secretaria | SG

+ (51) 631 8000 | Anexo 1500
pbaltazar@midis.gob.pe
Av. Paseo de la República 3101 - San Isidro

[f](#) [t](#) [v](#) [y](#) [+](#) /MidisPerú

Finalización - Fase Intervención Recibidos x

Luis Alberto Ashcallay Arias <la.ashcallaya@alum.up.edu.pe>
para fernando.alcalde, usuario.rh10, usuario.rh12, mi, Berenice

lun., 21 oct. 2019 22:05

Estimado Fernando,

Buenas noches,

Para informarle que la fase de intervención de nuestro Plan de Trabajo ha culminado. Habiendo transcurrido el tiempo necesario para la siguiente fase, adjuntamos el link con la encuesta que debe ser completada por las mismas personas que la realizaron en la primera aplicación, independientemente si asistieron o no al taller (<https://forms.gle/Hrt1oy7y2fu11XCCA>).

Es necesario que en esta oportunidad ustedes nos ayuden garantizando que las personas de la lista que adjuntamos resuelvan el cuestionario con carácter obligatorio.

Esto nos permitirá elaborar un informe completo de los hallazgos.

Así mismo les enviamos el texto que sugerimos vaya en el comunicado que enviarán:

"Seguros de contar nuevamente con tu apoyo te pedimos ingreses nuevamente al link que te adjuntamos a continuación y resuelvas todo el cuestionario, lo que nos permitirá reafirmar tu percepción actual sobre las actitudes en el trabajo."

En caso de que alguna persona pregunte el motivo por el cual se está repitiendo la encuesta, sugerimos indicarles que el objetivo es confirmar la información recopilada previamente y así orientar de una manera más adecuada las acciones que como RRHH podrían implementar a futuro.

Seguros de contar con su apoyo nos despedimos.

Atentamente,

Luis Ashcallay
Berenice Beltrán
Luz Elena Cornejo

Apéndice D. Notificación de aplicación de encuesta inicial

De: **Recursos Humanos** <recursos humanos@otass.gob.pe>
Date: jue., 19 de sep. de 2019 a la(s) 10:48
Subject: Fwd: Tu opinión es muy importante para el OTASS

to: Recursos Humanos <recursos humanos@otass.gob.pe>, Ivessana Perdomo <ivessana.perdomo@otass.gob.pe>, <francesca.torres@otass.gob.pe>, Roberto Federico Cerpa Barria <roberto.cerpa@otass.gob.pe>, <julio.elmido@otass.gob.pe>, <maria.porto@otass.gob.pe>, Saby Marcela Lajvo Ramirez <saby.lajvo@otass.gob.pe>, <javier.cuata@otass.gob.pe>, <sharleen.curiel@otass.gob.pe>, Dina Rosa Yclia Parazar <dina.yclia@otass.gob.pe>, Hugo Richi U Sato Nakamura <hugo.sato@otass.gob.pe>, Ivana Elena Gonzalez <ivana.gonzalez@otass.gob.pe>, <celia.roiz@otass.gob.pe>, <jose.balderrama@otass.gob.pe>, Raul Enrique Orjeda Pereda <raul.orjeda@otass.gob.pe>, Miguel Angel Goetendia Alarcon <miguel.goetendia@otass.gob.pe>, <ialma.neralta@otass.gob.pe>, <jose.bustamante@otass.gob.pe>, Anthony Marcell Ogata Bravo <anthony.ogata@otass.gob.pe>, Miguel Angel Aragon Duenas <miguel.aragon@otass.gob.pe>, Gladys Patricia Villacorta Elliott <patricia.villacorta@otass.gob.pe>, Carola Lillet Herrera Ramirez <carola.herrera@otass.gob.pe>, Susan Nathaly Barrantes Marquez <susan.barrantes@otass.gob.pe>, Lizeth Josefa Castro Miranda <lizeth.castro@otass.gob.pe>, Elvira Gianina Araujo Palacios <elvira.palacios@otass.gob.pe>, Javier Yalan Cubas <javier.yalan@otass.gob.pe>, Mijail Diodoro Campio Salguero <mijail.campio@otass.gob.pe>, Victor Munilo Huaman <victor.munilo@otass.gob.pe>, Usuario informático: 12 <usuario.inf12@otass.gob.pe>, Florilla Judith Cheng Bolvan <florilla.cheng@otass.gob.pe>, Juan Pativa Villafuerte <juan.pativa@otass.gob.pe>, Gloria Angelica Collazos Huiviya <gloria.collazos@otass.gob.pe>, Christian Ivan Aporta Fajardo <christian.aporta@otass.gob.pe>

Estimados,

Ustedes han sido seleccionados para participar del taller "Mejora de la actitud positiva frente al cambio" para el desarrollo de esta actividad, es de suma importancia que completen la encuesta adjunta.

Esperamos contar con su participación.



Apéndice E. Notificación de aplicación de encuesta final

----- Forwarded message -----

De: **Recusos Humanos** <recursos.humanos@otass.gob.pe>

Date: vie., 25 de oct. de 2019 a la(s) 10:44

Subject: Encuesta sobre actitudes en el trabajo

To: Recusos Humanos <recursos.humanos@otass.gob.pe>



----- Forwarded message -----

De: **Recusos Humanos** <recursos.humanos@otass.gob.pe>
Date: vie., 25 de oct. de 2019 a la(s) 10:44
Subject: Encuesta sobre actitudes en el trabajo
To: Recusos Humanos <recursos.humanos@otass.gob.pe>

★★★★★

“ Seguros de contar nuevamente con tu apoyo te pedimos ingreses al link que te adjuntamos a continuación y resuelvas todo el cuestionario, lo que nos permitirá reafirmar tu percepción actual sobre las actitudes en el trabajo. ”

ENCUESTA AQUÍ

OTASS
ORGANISMO TECNICO DE LA ADMINISTRACION DE LOS
SERVICIOS DE SANEAMIENTO

Apéndice F: Guía de entrevista al equipo elegido

1. ¿Cuál ha sido la experiencia profesional más positiva que ha tenido en su vida, en la que usted se sintió más realizado, comprometido y orgulloso de usted mismo y de su aporte en el OTASS?
2. Con toda sinceridad, y sin tratar de ser humilde, ¿qué es lo que usted valora más?
 - De usted mismo
 - De su trabajo (lo que realiza en OTASS)
 - De su equipo de trabajo
 - De OTASS
 - ¿Cuáles son las cualidades y habilidades que usted aporta a su equipo y a la institución?
3. Cuando las cosas funcionan bien, ¿cuáles son los factores que dan vida al OTASS?
4. ¿Cuáles serían los tres deseos que usted tiene para que OTASS sea una institución exitosa?

Apéndice G. Cuestionario - Fase descubrir

1. Preguntas iniciales:

- ¿Qué es lo que le da vida a esta institución cuando está en su mejor momento?
- ¿Qué te hace sentir orgulloso de pertenecer a OTASS? ¿Por qué?
- ¿Qué aspecto valoras más de tu trabajo? ¿Por qué?

2. Preguntas focales:

- Identificación y compromiso con tu trabajo
 - ¿Qué es lo que más te agrada de ir a trabajar?
 - ¿Qué parte de tu trabajo crees que genera más impacto?
- Identificación y compromiso con la institución
 - ¿Qué es lo que te hace sentir orgulloso de la historia de OTASS? ¿Por qué?
- Identificación y compromiso con tu equipo de trabajo
 - ¿Qué valoras de tu equipo de trabajo?
 - ¿Qué es lo que te hace sentir que tu equipo de trabajo es único?
- Identificación y compromiso con tus pares
 - ¿Cómo apoyas a tus pares en otras áreas?
 - ¿Cómo tus pares de las otras áreas te apoyan?

Apéndice H. Registro fotográfico

