Informe de Ejecución Contrato UAESP-399-2020

Informe Final

PSA CONSULTORES

TABLA DE CONTENIDO

1. Objeto	5
2. Obligación 1	6
2.1. Desarrollo Obligación 1	7
3. Obligación 2	8
3.1. Desarrollo Obligación 2	9
4. Obligación 3	10
4.1. Desarrollo Obligación 3	11
5. Obligación 4	14
5.1. Desarrollo de la obligación 4	15
6. Obligación 5	17
6.1. Desarrollo de la obligación 5	18

TABLA DE CONTENIDO

7. Obligación 6	29
7.1. Desarrollo Obligación 6	30
8. Obligación 7	32
8.1. Desarrollo Obligación 7	33
8.2. Conclusiones Obligación 7	37
9. Obligación 8	38
9.1. Desarrollo Obligación 8	39
10. Obligación 9.	51
10.1. Desarrollo de la obligación 9.	52
10.2. Conclusiones de la obligación 9.	56

TABLA DE CONTENIDO	
11. Obligación 10	58
12. Obligación 11	59
13. Obligación 12	60
14. Obligación 13	61
Tabla de Anexos	62

1. Objeto

Prestación de Servicios Profesionales y de apoyo a la gestión a la Subdirección Administrativa y Financiera para el proceso de talento humano, en el marco de los planes de bienestar, con el fin de **contribuir a la intervención, estimulación y la facilitación de hábitos de trabajo fluidos, eficientes y efectivos** en el personal, y fortalecer la cultura organizacional; en el marco de los cambios de estilo de trabajo por la nueva realidad social y laboral después de la pandemia mundial, y el ingreso de nuevo personal a la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP, con ocasión del concurso de méritos para personal de carrera administrativa.

2. Obligación 1

1. **El contratista deberá entregar dentro de los cinco 5 días calendario** siguiente a la firma del acta de inicio Cronograma de ejecución del contrato para aprobación del supervisor.

Entregable:

Cronograma de ejecución para aprobación del supervisor.

Anexo 1. Soportes de la Obligación 1

2.1. Desarrollo Obligación 1

Se realizó la respectiva entrega vía correo electrónico el día 14 de septiembre de 2020.



Cronograma Detallado UAESP

Mayerly Anaya <mayerly.anaya@psaconsultores.com>
para Ruben, Analida, Alberto

lun., 14 sep. 13:09

Buenos días Dr Rubén,

De acuerdo a nuestra reunión de inicio del Proyecto "Prestación de Servicios Profesionales y de apoyo a la gestión a la Subdirección Administrativa y Financiera para el proceso de talento humano, en el marco de los planes de bienestar, con el fin de contribuir a la intervención, estimulación y la facilitación de hábitos de trabajo fluidos, eficientes y efectivos en el personal, y fortalecer la cultura organizacional; en el marco de los cambios de estilo de trabajo por la nueva realidad social y laboral después de la pandemia mundial, y el ingreso de nuevo personal a la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP, con ocasión del concurso de méritos para personal de carrera administrativa", anexo el cronograma trabajado para su aprobación.

Permanecemos atentos a su comunicación,

Feliz tarde,

PSA CONSULTORES
Mayerly Anaya
Consultor Senior
Formadora Oficial BELBIN
304 377 7691
PBX Bogotá +57 1 603 8875
PBX Bucaramanga +57 7 657 3244
mayerly.anaya@psaconsultoras.com
www.psaconsultores.com
Generando valor desde el desarrollo humano

Cronograma Detall...

3. Obligación 2

Obligación 2. Brindar apoyo técnico a la Subdirección Administrativa y Financiera, en los temas y proyectos de carácter técnico que permitan intervenir, estimular y facilitar hábitos de trabajo fluidos, eficientes y efectivos.

- **Esta es una obligación transversal que implica toda la ejecución del contrato.**

Anexo 2. Soportes de la Obligación 2

3.1. Desarrollo Obligación 2

De acuerdo al desarrollo de la obligación 2 del contrato, se realiza:

Reunión de inicio con el equipo UAESP (Administrativa y Financiera), realizada el día 14 de septiembre de 11:00 a 1:00 pm donde se presentó el proyecto y el cronograma de trabajo. Se realiza la coordinación entre el equipo de Talento Humano UAESP y PSA Consultores y se deriva de esta reunión una segunda sesión de profundización e identificación de la población que va a hacer parte del proyecto realizada el día 15 de septiembre de 8:00 am a 10:00.

4. Obligación 3

Obligación 3. Realizar una mesa de trabajo para definir las prioridades de tipo estratégico, obteniendo una hoja de ruta donde se encuentren determinados los desafíos que UAESP debe asumir para cumplir a cabalidad con el propósito misional.

Entregable:

- **Hoja de ruta donde se determinan los desafíos que UAESP debe asumir para cumplir a cabalidad con el propósito misional.**

Anexo 3. Soportes de la Obligación 3

4.1 Desarrollo Obligación 3

Se realizó el 18 de septiembre de 8:30 am a 12:00 m la mesa de trabajo con el equipo directivo para:

- Realizar el lanzamiento del proyecto . (Kick Off)
- Definir prioridades de tipo estratégico de la cual se deriva la hoja de ruta de desafíos UAESP.

Link de acceso a Kick Off Directivos:

https://view.genial.ly/5f63f12bddb2dc0d8fa571f3/presentation-kick-off-directivos-ruta-del-bienestar-en-el-trabajo

Priorización y hoja de ruta con los desafíos actuales UAESP para la transformación cultural

ESTRATEGIA DE DISTRITO		
Desafíos Nivel 1	**Imperativos Estratégicos UAESP**	**Imperativos Estratégicos UAESP**
Desafíos Nivel 2	Desafíos Nivel 1	**Imperativos Estratégicos UAESP**
Desafíos Nivel 3	Desafíos Nivel 2	Desafíos Nivel 1
UAESP	Desafíos Nivel 3	Desafíos Nivel 2

Nota: Esta hoja de ruta contiene los desafíos por niveles de aproximación y desarrollo del proyecto, debe ser leída de manera escalonada, los colores son una guía de lectura hacia el imperativo estratégico que es el color con mayor intensidad.

Priorización y hoja de ruta con los desafíos actuales UAESP para la transformación cultural

Estrategia Reverdece Bogotá

Alineamiento de los significados compartidos del equipo Directivo frente a los imperativos estratégicos	Hacer visible a UAESP como una entidad que transmite coherencia y es gestora de transformación de los hábitos que mejoran la calidad de vida y cultura ciudadana.	**Construir un lenguaje que evidencie, conciba y proyecte a la UAESP en una práctica cultural de transparencia y productividad.**
Discutir y concertar la gestión de grupos y personas en el alienamiento institucional	**Consolidación del equipo Directivo para apropiar las prácticas culturales de transparencia y productividad**	Promover prácticas dignas de las personas y del sentido del trabajo en la UAESP
Reconocer la transversalidad de la comunicación y el impacto en el logro de los objetivos propuestos	**Articulación entre áreas (Trabajo armónico, colaborativo y de equipo)**	Alineamiento de los significados compartidos del equipo Directivo frente a la gestión de las personas, transparencia, producividad y coherencia.
	Reconocer los talentos e identificar cómo cada persona puede engranar para lograr el objetivo	Estimular redes de trabajo colaborativo para asumir con celeridad los cambios derivados de la misión institucional (cambio en el modelo de gestión de disposición final).

Bogotá Sin Miedo

5. Obligación 4

Obligación 4. Diseñar y ejecutar escenarios individuales y grupales para la identificación de la relación persona – organización a través de la metodología BELBIN así:

a. Aplicación de la metodología BELBIN al personal (planta, provisional y contratistas), con el fin de identificar el estilo del trabajo y cumplimiento de actividades en la UAESP, conforme a cronograma aprobado por el Supervisor del contrato.

b. Realizar el procesamiento y entrega a través de correo electrónico, a cada uno de los funcionarios de planta, provisionales o contratistas de los informes individuales, de acuerdo con la valoración realizada dentro dela metodología BELBIN, conforme a cronograma aprobado por el Supervisor del Contrato.

Entregable:

- **450 informes individuales restantes que contengan información sobre las contribuciones de los funcionarios al cargo, el estilo de trabajo, los retos de desempeño y cómo poder afrontar los cambios.**

Anexo 4. Soportes de la Obligación 4

5.1. Desarrollo Obligación 4.

El equipo consultor recibió del área de recursos humanos la información de la población objetivo de funcionarios UAESP para aplicar la metodología roles de equipo Belbin, con dicha información se realizó la programación en plataforma Interplace 7 Belbin de dos cuentas que contienen los funcionarios que componen la población objetivo para la identificación del talento.

En equipo con el área de talento humano, comunicaciones y el equipo consultor se definieron piezas comunicativas que fueron enviadas como invitación a realizar la aplicación de la metodología a través de correo electrónico.

Se inicia la aplicación de la metodología a través de la identificación de talentos naturales desde septiembre y se presenta al 18 de diciembre en la entrega de informe del segundo pago, un avance de 225 personas con identificación de sus talentos naturales, correspondiente al 50% de la población total (450 funcionarios UAESP).

5.1. Desarrollo Obligación 4.

Dando continuidad a la aplicación del informe de talentos naturales se realiza el 05 de mayo la entrega del 2021 la entrega de 226 informes correspondiente al 50% restante de la población UAESP, de esta manera y teniendo en cuenta la obligación contractual número 4, en el presente informe final se hace entrega de:

451 informes de talentos

Estos contienen las contribuciones de los funcionarios, los estilos de trabajo, los retos de desempeño y cómo pueden afrontar los cambios.

El equipo consultor durante todo el proyecto recibió del área de recursos humanos la información de la población objetivo de funcionarios UAESP para aplicar la metodología roles de equipo Belbin, con dicha información se realizó la programación en plataforma Interplace 7 Belbin de dos cuentas que contienen los funcionarios que componen la población objetivo para la identificación del talentos.

6. Obligación 5

Obligación 5. Construir el mapa de cultura organizacional que contenga la tendencia del estilo de trabajo de la totalidad de funcionarios y colaboradores de la UAESP valorados con la metodología BELBIN, los comportamientos que pueden apalancar los resultados de alta efectividad en la UAESP y por equipo de trabajo, identificación de los vectores en los estilos de comportamiento para asumir cambios en la organización y señalar los planes de mejoramiento o recomendaciones generales y particulares para subsanar las deficiencias encontradas.

Entregable:

- **Mapa de Cultura Organizacional que contenga la tendencia del estilo de trabajo de la totalidad de funcionarios y colaboradores UAESP valorado con la metodología Belbin.**

Anexo 5. Soportes de la Obligación 5

6.1. Desarrollo de la Obligación 5
Mapa de Cultura

Ejemplos claros de roles de equipo

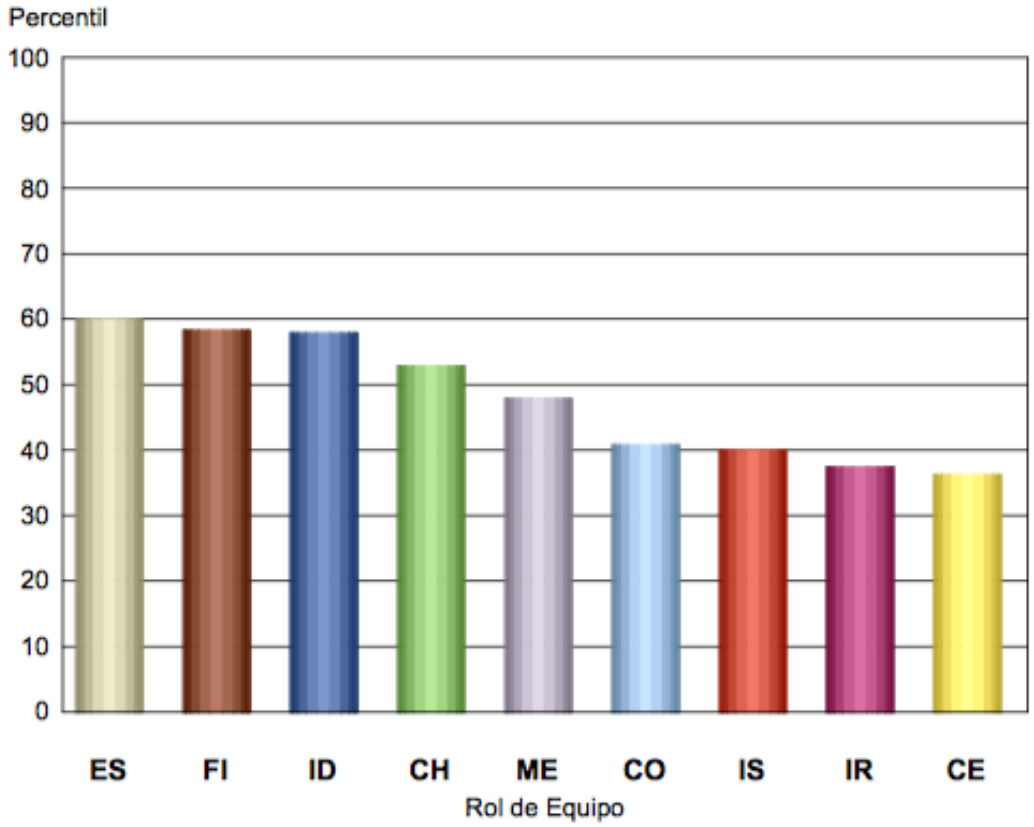
Un ejemplo claro de un rol de Equipo es alguien que aparentemente desempeña un determinado rol de equipo especialmente bien. Para que alguien sea considerado por el sistema un ejemplo claro de un determinado rol de equipo necesita situarse en el percentil 80 de ese rol teniendo en cuenta su autopercepción y las evaluaciones de sus observadores si procede.



ROL DE EQUIPO	EJEMPLO CLARO DE ROL Personas
Cerebro	01
Coordinador	04
Impulsor	04
Investigador de Regucrsos	05
Monitor Evaluador	10
Cohesionador	18
Finalizador	23
Implementador	28
Especialista	30

Promedios de roles de equipo

Este grupo posee las fortalezas que le permiten **realizar un trabajo muy profesional y riguroso**. Pero le puede resultar difícil verse como grupo. Sus miembros pueden preocuparse por la posibilidad de que los roles se superpongan, entren en conflicto o incluso se carezca de ellos. Por tanto, **se debe prestar especial atención a la cuestión de "quién hace qué"** exactamente. Para que los miembros aprovechen al máximo su trabajo en equipo, también será importante que **reconozcan y aprecien la diferencia entre las responsabilidades individuales y colectivas.**



El grupo cuenta con personas que **se preocupan por trabajar bien en su área de especialización.** Es probable que el éxito de este grupo se deba al **conocimiento de asuntos concretos y a la dedicación profesional.**

En el peor de los casos, este grupo puede **carecer de personas que planteen ideas y estrategias completamente nuevas**. Este hecho puede ser relevante o no en función de los objetivos principales.

Vectores en los estilos de comportamiento para asumir el cambio

A continuación podemos identificar los vectores en el estilo de comportamiento que sobresalen de manera favorable para asumir el cambio y acelerar la transformación en UAESP según la tendencia de su cultura:

eficiente	990
disciplinado/a	924
analítico/a	924
servicial	881
consciente de las prioridades	814
corrige los errores	778
entregado/a a un tema	728
dispuesto/a a adaptarse	715
solicita y da consejos	712
estudioso/a	705
fiable	699

preocupado/a por los demás	692
motivado/a a aprender	650
preciso/a	640
franco/a	613
práctico/a	574
perseverante	566
le gusta transmitir su conocimiento experto	540
anima a los demás	532
creativo/a	521
lógico/a	518
metódico/a	508
seguro/a y relajado/a	502

De acuerdo a estos vectores se sugiere estimular la comunicación y las interacciones intra - equipo e inter - áreas para gestionar el cambio en UAESP.

Comportamientos que pueden apalancar resultados de alta efectividad

Especialista ES



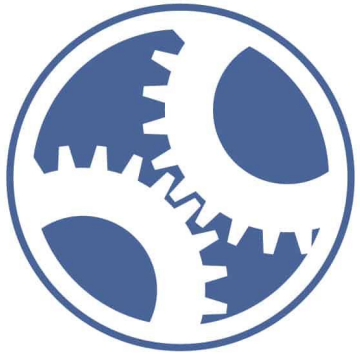
- Aportan fundamentación y conocimiento especializado.
- Poseen una curva de aprendizaje rápida.
- Foco en el profesionalismo y entrega.
- Disfrutan del aprendizaje y de actualizar su conocimiento.
- Encuentran con facilidad las mejores prácticas.
- Soportan la calidad de la decisión con información, argumentación y conceptualización.

Finalizador FI



- Orientados a la calidad y la excelencia
- Cuidan y protegen el cumplimiento de normas y procedimientos.
- Buscan asegurar el resultado en el detalle.
- Logran identificar con facilidad lo que está mal.
- Prefieren la revisión y centramiento en el detalle.
- Evitan cometer errores.

Implementador ID



- Centramiento en la tarea
- Foco en la organización y en los procesos.
- Esta contribución asegura la continuidad de las tareas en la entidad.
- Aportan en el cómo hacer las cosas.
- Son aportantes a la hora de diseñar rutas prácticas y eficientes.
- Prácticos, buscan optimizar lo que ya existe.

Cohesionador CH



- Ofrecen apoyo y son naturalmente serviciales.
- Son diplomáticos, reconocen en la buena relación un elemento clabe para el logro de los resultados.
- Pueden disponerse a escuchar con empatía.
- Derivan una dinámica de trabajo desde la colaboración.
- Relacionamiento hacia dentro de la entidad y los equipos.

Riesgos que pueden impactar en resultados de alta efectividad

Especialista ES



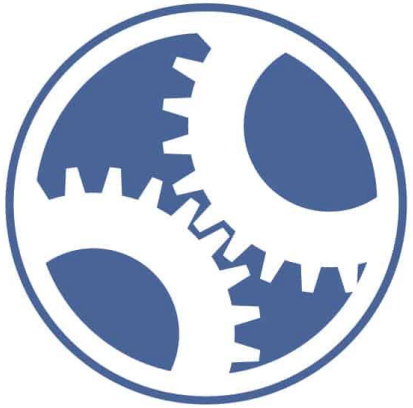
- Tender a trabajar de manera individual y centrados en su área de experticia.
- Ofrecer demasiada infomación que resta pertinencia al impacto del resultado.

Finalizador FI



- Tender a tensionarse por el deseo de perfección.
- Entregas con baja oportunidad por exceso de meticulosidad y revisiones innecesarias.
- Preferir realizar las cosas por sí solos en lugar de delegarlo, esto podría derivar en una percepción de sobrecarga de trabajo.

Implementador ID



- Poca flexibilidad para asumir lo nuevo.
- Responder con lentitud y exigir demasiadas precisiones frente al cambio.
- Podrían aparecer disputas a la hora de establecer los límites del trabajo de cada uno.
- Molestia ante el cambio de decisiones.

Cohesionador CH



- Abordaje inoportuno de los conflictos por evitar la confrontación y la discusión.
- Busqueda constante de agradar lo que podría distanciar la oportunidad en la toma de decisiones.

Tendencias de la Cultura

Cultura promovida desde la composición natural

Cultura	Centro de ATENCIÓN de la Cultura	Tipo de CULTURA
Coordinadores y Cohesionadores	Desarrollo de los Recursos Humanos	Modelo de Relaciones Humanas
Cerebros e Investigadores de Recursos	Expansión, transformación	Modelo de Sistema Abierto
Especialistas, Finalizadores e Implementadores	Consolidación, equilibrio	Modelo de Procesos Internos
Monitores evaluadores e Impulsores	Maximización de la producción y competitividad	Modelo de Objetivos Racionales

UAESP

Posibles riesgos de la cultura promovida

Cultura	Centro de ATENCIÓN de la Cultura	Tipo de CULTURA
Coordinadores y Cohesionadores	Permisividad Debates Improductivos	Club de Campo
Cerebros e Investigadores de recursos	Capacidad de Respuesta Prematura	Anarquía Tumultuosa
Especialistas finalizadores Implementadores	Procedimientos Estériles	Burocracia Congelada
Monitores evaluadores e Impulsores	Hostilidad Exhaustiva	Fábrica Opresiva

UAESP

Estilo de Liderazgo



Estilos de Liderazgo

Definición

Explorador

Estilo **EXPLORADOR,** pueden ser visionarios y pueden fungir como políticos, comunicadores y persuasores. Consideran el panorama general y equilibran las ideas con los objetivos estratégicos. Disfrutan de investigar y obtener el apoyo de los demás hacia sus ideas.

Creador

Estilo **CREADOR,** tienden a ser colaborativos, ser pensadores estratégicos quienes buscan información, identifican los riesgos y objetivos, y proponen estrategias innovadoras. Se sienten cómodos con lo desconocido y disfrutan buscando nuevas soluciones.

Facilitador

Estilo **FACILITADOR,** tienden a ser colaborativos y buscan la paz y el consenso. Es probable que construyan y mantengan relaciones, así como que consideren los puntos de vista de los demás cuando trabajen en equipo.

Desarrollador

Estilo **DESARROLLADOR**, son quienes se enfocan en las tareas y en ser productivos. Determinan lo que hay que hacer y cuáles son los próximos pasos. Tienden a ser eficientes en la gestión del tiempo.

Estilos de Liderazgo

Preguntas pertinentes para asegurar el impacto en el liderazgo

Explorador

¿Ya definimos claramente que acción tomará cada persona?
¿Cómo es que haremos esto?
¿Ya pensamos meticulosamente cuáles son los diferentes pasos para implementar este plan?
¿Ya analizamos a profundidad los detalles de lo que vamos a hacer?
¿Estamos solucionando esto de la manera más productiva?

Creador

¿La mayoría estará de acuerdo con esto?
¿Qué papel desempeñarán los demás en esta solución/idea/proyecto?
¿Tenemos un consenso en el equipo?
¿La mayoría está de acuerdo con que vamos por el camino correcto?
¿Cómo es que esto impactará a nuestros clientes?

Facilitador

¿Ya nos preguntamos cómo es que llegaremos allá?
¿Ya hicimos preguntas de contingencia? ¿Qué tal si…?
¿Estamos enfocando este problema de una manera sistemática?
¿Ya evaluamos todos los riesgos asociados con esta solución/idea/proyecto?
¿Ya integramos la información disponible?

Desarrollador

¿Estamos teniendo en cuenta el panorama general?
¿Hemos persuadido a la gente correcta?
¿Cuál es la ventaja competitiva de esta solución?
¿Realmente comprendemos por qué vamos en esta dirección?
¿Quién nos ayudará a impulsar esta idea?

7. Obligación 6

Obligación 6. Realizar hasta 10 conversatorios virtuales con las personas impactadas directamente por el cambio asociado a la salida de los funcionarios en nombramiento provisional (hasta 130 personas), para estimular la capacidad de adaptación al cambio y encontrar factores protectores.

Entregable:

- Informe de la fase Intervención para acelerar /acompasar los cambios que contiene: Informe de intervención con Identificación de focos de intervención, mecanismos o estrategias para estimular la capacidad de adaptación al cambio y conclusiones del impacto generado en los funcionarios impactados por el concurso de mérito

Anexo 6. Soportes de la Obligación 6

7.1. Desarrollo de la Obligación 6

Como parte de la fase de Intervención para acelerar /acompasar los cambios se realizaron 10 conversatorios con los funcionarios impactados por el cambio derivado del concurso de mérito.

Conversatorio	Fecha de Ejecución
1	23 de septiembre
2	24 de septiembre
3	25 de septiembre
4	28 de septiembre
5	29 de septiembre
6	30 de septiembre
7	01 de octubre
8	02 de octubre
9	05 de octubre
10	6 de octubre

7.1. Desarrollo de la Obligación 6

Focos de intervención, mecanismos o estrategias para estimular la capacidad de adaptación al cambio.



Los conversatorios se constituyeron en un escenario de intervención con foco en:

Confianza Básica: desde la estimulación de los recursos intenos que desde su histórico los participantes reconocieron y pudieron accesar como aprendizaje significativo y disponible para asumir nuevas situaciones y cambios.

Redes de Apoyo Saludables: entendidos como los escenarios cercanos a cada persona que contribuyen y aportan bienestar tales como ejercicio, espiritualidad, familia, amigos, servicio a la comunidad.

Esquema de atribución interna: como el reconocimiento de la postura vital que se asume ante los cambios, donde los participantes se pudieron ubicar asumiento la responsabilidad de gestionar su futuro, la incertidumbre y la postura ante el logro o no logro de sus propósitos.

Reto: desde la estimulación del reconocimiento de las situaciones como una oportunidad de aprendizaje.

Gestión de emociones: aportando un lugar y concediendo la posibilidad de experimentar todas y cada una de las emociones que activan en cada uno de los participantes una situación de cambio, interviniendo la creencia limitante que existen unas emociones “buenas y malas”.

8. Obligación 7

Obligación 7. Realizar el acompañamiento individual a los funcionarios que ingresan en carrera administrativa a UAESP para fortalecer los elementos culturales requeridos para acelerar el cambio en la entidad (hasta 130 funcionarios).

Entregable:

Fase Intervención para acelerar /acompasar los cambios que contiene: Informe de acompañamiento con los focos clave de las fortalezas que aportan los nuevos miembros de la organización y los elementos culturales alineados para acelerar los cambios, sugerencias de sostenimiento para activar resultados efectivos.

Anexo 7. Soportes de la Obligación 7

8.1. Desarrollo Obligación 7.

Producto de la nueva normalidad se realizó como estrategia de acompañamiento a los funcionarios que ingresaron en carrera administrativa a UAESP implementar escenarios mixtos (presenciales y virtuales) en los cuales se propuso:

- Reconocer las fortalezas, talentos y contribuciones que tienen a favor los nuevos miembros de la organización y,
- Fortalecer los elementos culturales requeridos para acelerar el cambio en la entidad.

El escenario de feedback de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología de Roles Naturales Belbin se enfocó en una conversación donde se construyó la comprensión de:

a. El perfil individual con los resultados de los roles naturales (IAP y EO) de cada participante.
b. El estilo de actuación en el Equipo de Trabajo (Categorías de actuación acción, social, mental)
c. La percepción de fortalezas y pedidos frente a cada una de las contribuciones y cómo poder gestionarlas eficientemente.
d. La tendencia cultural UAESP y los comportamientos a estimular para dinamizar la transformación en la misma.

El **Informe de acompañamiento** anexo contiene los focos clave de las fortalezas encontradas en los nuevos miembros de la organización y los elementos culturales alineados para acelerar los cambios, sugerencias de sostenimiento para activar resultados efectivos.

8.1. Desarrollo Obligación 7.

Participación a la fecha en los acompañamientos:

43 participantes presenciales 10 de diciembre 2020

6 participantes virtuales 5 de febrero 2021

6 participantes virtuales 9 de febrero 2021

6 participantes virtuales 10 de febrero 2021

6 participantes virtuales 15 de febrero 2021

6 participantes virtuales 16 de febrero 2021

6 participantes virtuales 31 de marzo del 2021 08:00 a.m.

4 participantes virtuales 31 de marzo del 2021 02:00 p.m.

7 participantes virtuales 08 de abril del 2021 08:00 am.

7 participantes virtuales 08 de abril del 2021 10:30 a.m.

8 participantes virtuales 09 de abril 2021 08:00 a.m.

6 participantes virtuales 09 de abril 02:00 p.m.

1 participante virtual 05 de mayo 08:00 a.m.

8.1. Desarrollo Obligación 7.

Participación a la fecha en los acompañamientos:

Al día 05 de mayo han ingresado 113 funcionarios nuevos como resultado del concurso de méritos, en este informe se entrega el resultado de acompañamiento de los **113 funcionarios** nuevos. En la siguiente tabla se presentan los datos de esta intervención:

Fecha de Entrega Informe	Nro. de Personas	Porcentaje (%)
12 de febrero 2021 (Tercer informe parcial)	75	66%
05 de mayo 2021 (Cuarto informe parcial)	38	34%
Total	113	100%

8.1. Desarrollo Obligación 7.

Desde el mes de diciembre, después de realizar acompañamientos en escenarios presenciales, se debió atender la situación de emergencia sanitaria, y así determinar realizar los acompañamientos a los funcionarios que ingresaron en carrera administrativa a UAESP, a través de escenarios mixtos (presenciales y virtuales). Sin embargo, dadas las condiciones de dicha emergencia, desde el mes de enero se ha utilizado el canal virtual para llevar a cabo la intervención de la que trata esta obligación.

Los encuentros con los nuevos funcionarios, se intervinieron los siguientes elementos:

- **Reconocer** las fortalezas, talentos y contribuciones que tienen a favor los nuevos miembros de la organización
- **Fortalecer** los elementos culturales requeridos para acelerar el cambio en la entidad
- **Socializar** y alinear los elementos culturales presentes en la UAESP

Para realizar dicha intervención se recreó un espacio de conversación donde primó el feedback de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología de Roles Naturales Belbin, siguiendo un marco metodológico que contuvo los siguientes elementos:

a. El perfil individual con los resultados de los roles naturales (IAP y EO) de cada participante
b. El estilo de actuación en el Equipo de Trabajo (Categorías de actuación acción, social, mental)
c. La percepción de fortalezas y pedidos frente a cada una de las contribuciones y cómo poder gestionarlas eficientemente
d. La tendencia cultural UAESP y los comportamientos a estimular para dinamizar la transformación en la misma

8.2. Conclusiones Obligación 7

- **Llamó positivamente la atención el alto porcentaje de asistencia** a los talleres, el cual fue, en muchos casos del 100%, con relación a los citados.

- **La totalidad de las personas que asistieron** a los talleres de Feedback mostraron actitudes positivas hacia el programa, se observó una nutrida participación ante los ejercicios y solicitudes hechas por los facilitadores.

- **Los asistentes mostraron gran interés** en los contenidos tratados en los talleres, fueron frecuentes las preguntas y los peticiones de aclaraciones frente a los temas tratados. Incluso hubo pedidos de hacer profundización individual de contenidos, como fue el caso del Señor Raúl Gómez Gómez quien solicitó se le agendara una realimentación individual con el fin de aprovechar mejor toda la información. Esta solicitud fue atendida por el grupo de consultores de PSA Consultores y por el personal de Gestión Humana de la UAESP.

- Al final de los talleres, los participantes compartieron expresiones como, **muy útil, muy agradecido con la UAESP por propiciar estos espacios, por pensar en el ser humano,** ayuda mucho para conocernos y conocer a nuestros compañeros y trabajar mejor en equipo.

- **Los participantes en los talleres valoraron** que la organización haga inversiones en el trabajador, en el ser humano.

- **Consideraron muy oportuno,** en momentos de pandemia y de virtualidad, la realización de talleres que les facilita identificar a quien dirigirse cuando requiera determinada contribución para realizar su trabajo.

9. Obligación 8

Obligación 8. Estimular el liderazgo para facilitar la apropiación de los hábitos de trabajo requeridos y la transformación en la UAESP, a través de la armonización del equipo directivo, derivando de la misma un plan de acción frente a los desafíos imperativos de la UAESP.

Entregable:

Fase de Armonización: Informe de Armonización del equipo Directivo UAESP que contenga: El Mapeo con los estilos de liderazgo del equipo directivo, informe de contribuciones del equipo con el pronóstico de resultados capaces de asumir desde sus contribuciones naturales, informe de armonización del equipo con el balanceo necesario para asumir los retos definidos para UAESP en la transformación cultural. Plan de acción.

Anexo 8. Soportes de la Obligación 8

9.1. Desarrollo Obligación 8

Informe de Armonización del equipo Directivo UAESP

Informe de contribuciones del equipo con el pronóstico de resultados capaces de asumir desde sus contribuciones naturales. Mapeo con los estilos de liderazgo del equipo directivo.
Informe de armonización del equipo con el balanceo necesario para asumir los retos definidos para UAESP en la transformación cultural.
Plan de acción.

Contribuciones del equipo directivo

Informe de contribuciones del equipo con el pronóstico de resultados capaces de asumir desde sus contribuciones naturales

Ejemplos claros de roles en el equipo Directivo UAESP

Un ejemplo claro de un rol de equipo es alguien que aparentemente desempeña un determinado rol de equipo especialmente bien. Para que alguien sea considerado por el sistema un ejemplo claro de un determinado rol de equipo necesita situarse en el **percentil 80** de ese rol teniendo en cuenta su autopercepción y las evaluaciones de sus observadores si procede.

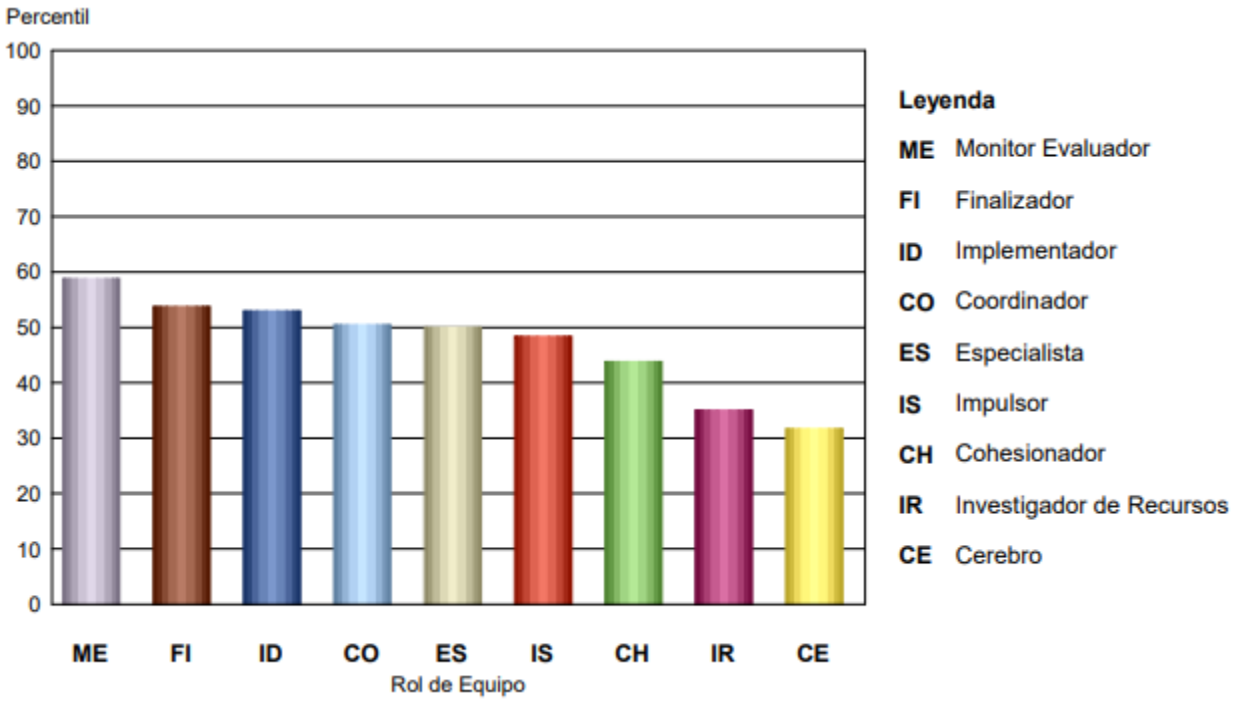


ROL DE EQUIPO	EJEMPLO CLARO DE ROL
Monitor Evaluador	Francisco José Ayala Edwin Burgos Andrés Pabón
Cohesionador	Ivonne Abril
Finalizador	Francisco José Ayala
Impulsor	Amanda Camacho

Promedios de roles de equipo

Informe de contribuciones del equipo con el pronóstico de resultados capaces de asumir desde sus contribuciones naturales

Es probable que este grupo tenga una **fortaleza que se revele más a largo plazo que a corto plazo**. Como grupo, se preocupa de hacer lo **correcto** y **evitar defraudar**. Para que el grupo no se vea infravalorado, necesita a una persona que lo defienda y que también contribuya a que avance.



La mejor característica de este grupo es que **aborda los problemas analizándolos bien** y que **elige cuidadosamente las posibles opciones.** Gracias a su prudencia, es poco probable que este grupo cometa graves errores, aunque puede ser **lento en poner en práctica las decisiones.**

En el peor de los casos, este grupo puede **carecer de personas que planteen ideas y estrategias completamente nuevas**. Este hecho puede ser relevante o no en función de los objetivos principales.

Vectores en los estilos de comportamiento para asumir el cambio

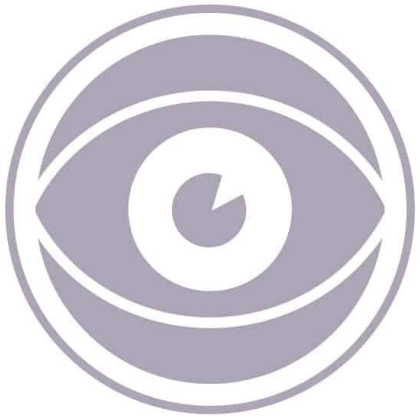
A continuación podemos identificar los vectores en el estilo de comportamiento que sobresalen de manera favorable para asumir el cambio y acelerar la transformación en UAESP según la tendencia del aporte de sus líderes:

analítico/a	98
consciente de las prioridades	79
franco/a	78
eficiente	77
disciplinado/a	74
corrige los errores	72
estudioso/a	65
fiable	63
dispuesto/a a adaptarse	61
entregado/a a un tema	59
servicial	57
solicita y da consejos	55
lógico/a	55
práctico/a	54

insistente	54
preocupado/a por los demás	53
metódico/a	52
preciso/a	52
seguro/a y relajado/a	49
realista	48
motivado/a a aprender	47
diplomático/a	46
perceptivo/a	46
le gusta transmitir su conocimiento experto	45
imparcial	41
ingenioso/a	40
perseverante	39

Comportamientos que pueden apalancar resultados de alta efectividad

Monitor Evaluador ME



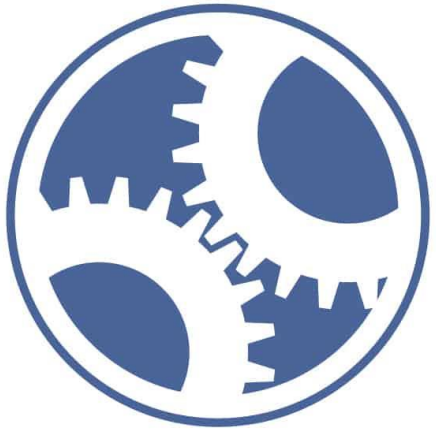
- Aportan análisis crítico y debate fundamental
- Poseen una clara tendencia a ser imparciales y a buscar siempre la mejor decisión
- Foco en la estrategia y la planeación.
- Disfrutan evaluando y diagnosticando.
- Encuentran con facilidad lo que está mal hecho.

Finalizador FI



- Orientados a la calidad y la excelencia
- Cuidan y protegen el cumplimiento de normas y procedimientos.
- Buscan asegurar el resultado en el detalle.
- Logran identificar con facilidad lo que está mal.
- Prefieren la revisión y centramiento en el detalle.
- Evitan cometer errores.

Implementador ID



- Centramiento en la tarea
- Foco en la organización y en los procesos.
- Esta contribución asegura la continuidad de las tareas en la entidad.
- Aportan en el cómo hacer las cosas.
- Son aportantes a la hora de diseñar rutas prácticas y eficientes.
- Prácticos, buscan optimizar lo que ya existe.

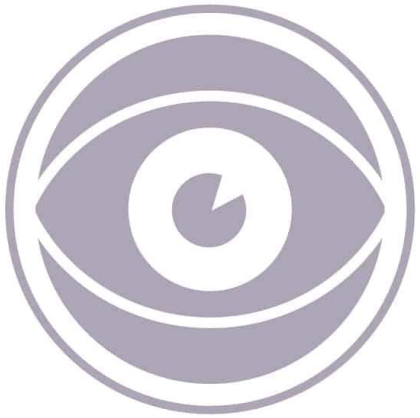
Coordinador CO



- Ofrecen guía a los miembros del equipo desde una buena distribución de tareas.
- Buscan reconocer a las personas por su talento.
- Pueden disponerse a llevar al grupo a un nivel de sinergia superior
- Derivan una dinámica de trabajo desde la colaboración y el consenso.
- Relacionamiento hacia dentro de la entidad y los equipos.

Riesgos que pueden impactar en resultados de alta efectividad

Monitor Evaluador ME



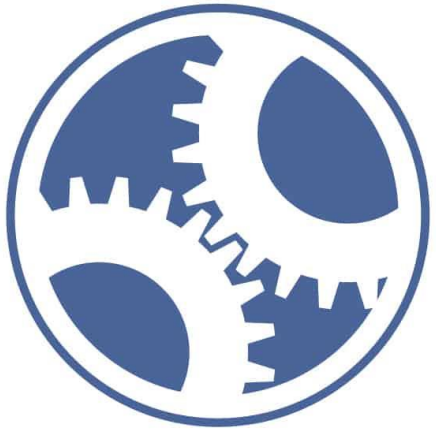
- Podrían ser lentos en tomar decisiones por la duda y exceso del análisis.
- Ofrecer demasiado análisis crítico y no invertir tiempo en las soluciones.

Finalizador FI



- Tender a tensionarse por el deseo de perfección.
- Entregas con baja oportunidad por exceso de meticulosidad y revisiones innecesarias.
- Preferir realizar las cosas por sí solos en lugar de delegarlo, esto podría derivar en una percepción de sobrecarga de trabajo.

Implementador ID



- Poca flexibilidad para asumir lo nuevo.
- Responder con lentitud y exigir demasiadas precisiones frente al cambio.
- Podrían aparecer disputas a la hora de establecer los límites del trabajo de cada uno.
- Molestia ante el cambio de decisiones.

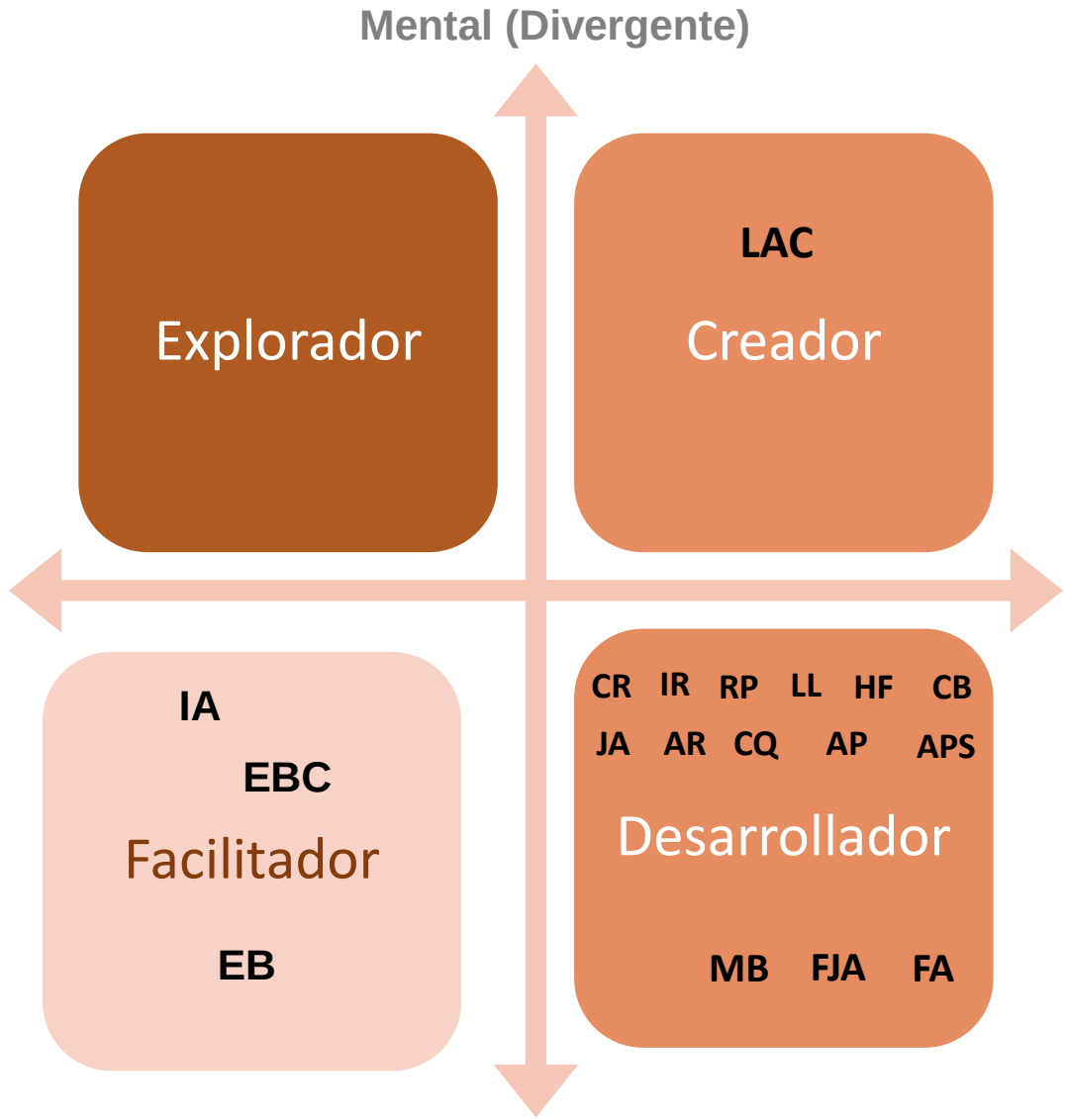
Coordinador CO



- Evitar generar tensión por mantener la “armonía lograda”-
- Delegar sin comunicar en qué se encuentran trabajando para evitar dobles esfuerzos o que los demás no conozcan sus responsabilidades.

Mapeo con los estilos de liderazgo del equipo directivo

Estilo de Liderazgo



FJA Ayala, Francisco José
CB Beltrán López, César Mauricio
MB Bonilla, Mónica
JA Amado Velandia, Julián Camilo
FA Aldana Arias, Fredy Ferley
IA Abril, Ivonne
EBC Briceño, Etelvina
EB Burgos, Edwin
LAC Camacho Sánchez, Luz Amanda
HF Forero Moreno, Hermes Humberto
LL Lozano Bayona, Luis Gonzalo

APS Pabón S., Andrés
AP Parra, Álvaro
RP Perilla Cárdenas, Rubén Darío
CQ Quintana Astro, Carlos Arturo
IR Ramírez, Ingrid
CR Rincón Rueda, Claudia Vanessa
AR Roa Mendoza, Alexandra

Estilos de Liderazgo

Definición

Explorador

Estilo **EXPLORADOR,** pueden ser visionarios y pueden fungir como políticos, comunicadores y persuasores. Consideran el panorama general y equilibran las ideas con los objetivos estratégicos. Disfrutan de investigar y obtener el apoyo de los demás hacia sus ideas.

Creador

Estilo **CREADOR,** tienden a ser colaborativos, ser pensadores estratégicos quienes buscan información, identifican los riesgos y objetivos, y proponen estrategias innovadoras. Se sienten cómodos con lo desconocido y disfrutan buscando nuevas soluciones.

Facilitador

Estilo **FACILITADOR,** tienden a ser colaborativos y buscan la paz y el consenso. Es probable que construyan y mantengan relaciones, así como que consideren los puntos de vista de los demás cuando trabajen en equipo.

Tendencia
Lideres UAESP

Desarrollador

Estilo **DESARROLLADOR**, son quienes se enfocan en las tareas y en ser productivos. Determinan lo que hay que hacer y cuáles son los próximos pasos. Tienden a ser eficientes en la gestión del tiempo.

Balanceo necesario para asumir los retos definidos para UAESP en la transformación cultural

Balanceo de Contribuciones y Plan de acción



Roles naturales
Roles Asumidos
Roles menos preferidos

Nota: El plan de acción se encuentra en el anexo 8.2

10. Obligación 9

Obligación 9. Realizar mínimo 30 acompañamientos grupales para estimular la armonización de los equipos de trabajo en la UAESP, conforme al cronograma, con el fin de fortalecer y brindar herramientas para la construcción de redes colaborativas, la identificación de roles de equipo, asumir y resolver los retos de la nueva normalidad y estimular el uso de la tecnología como clave para generar diversas dinámicas de trabajo, conforme a cronograma aprobado por el Supervisor del Contrato.

Entregable:

Informe Fase Armonización: Informe de los acompañamientos grupales realizados para estimular la armonización de equipos de trabajo en la UAESP.

Anexo 9. Soportes de la Obligación 9

10.1. Desarrollo Obligación 9

Nro	Nombre del Equipo	Fecha y Hora	Citaciones	Asistentes	Porcentaje Participación
1	Equipo Talento Humano	19 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	20	19	95%
2	Equipo Financiera/Contabilidad/Tesorería	19 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	18	16	88%
3	Equipo Transversal	19 abril 2021 02:00 p.m. – 03:30 p.m.	11	10	90%
4	Equipo Logística	19 abril 2021 03:30 p.m. – 05:00 p.m.	11	11	100%
5	Oficina Asesora de Comunicaciones y Relaciones	20 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	11	15	136%
6	Oficina Atención al Ciudadano y Gestión Documental	20 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	15	12	80%
7	Oficina TIC’s	20 abril 2021 02:00 p.m. – 03:30 p.m.	11	11	100%
8	Control Interno	20 abril 2021 03:30 p.m. – 05:00 p.m.	7	9	128%

10.1. Desarrollo Obligación 9

Nro	Nombre del Equipo	Fecha y Hora	Citaciones	Asistentes	Porcentaje Participación
9	Líderes Subdirección Administrativa Financiera	21 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	10	10	100%
10	Oficina TIC's	21 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	14	14	100%
11	Subdirección de Aprovechamiento	21 abril 2021 03:30 p.m. – 05:30 p.m.	7	13	185%
12	Oficina Subdirección Disposición Final	22 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	11	12	109%
13	Oficina Subdirección Disposición Final	22 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	11	10	90%
14	Oficina Subdirección Disposición Final	22 abril 2021 03:30 p.m. – 05:00 p.m.	10	6	60%
15	Subdirección de Recolección, barrido y limpieza	23 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	24	26	108%
16	Subdirección de Recolección, barrido y limpieza	23 abril 2021 02:00 p.m. – 03:30 p.m.	7	7	100%

10.1. Desarrollo Obligación 9

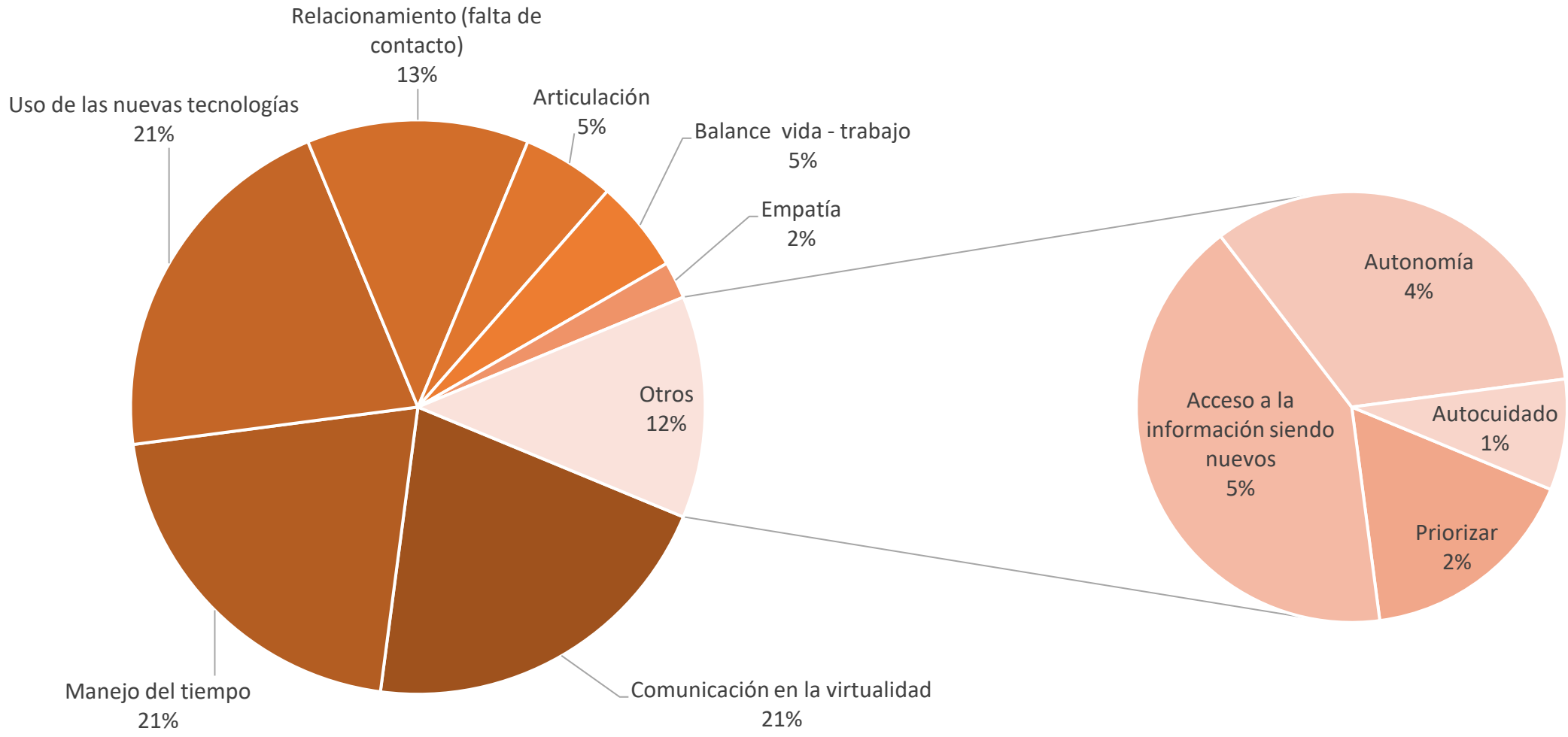
Nro	Nombre del Equipo	Fecha y Hora	Citaciones	Asistentes	Porcentaje Participación
17	Servicios Funerarios y Alumbrado Público	26 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	6	6	100%
18	Servicios Funerarios y Alumbrado Público	26 abril 2021 02:00 p.m. – 03:30 p.m.	10	10	100%
19	Servicios Funerarios y Alumbrado Público	26 abril 2021 03:30 p.m. – 05:00 p.m.	9	11	122%
20	Subdirección Asuntos Legales	27 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	15	15	100%
21	Subdirección Asuntos Legales	27 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	9	9	100%
22	Subdirección Asuntos Legales	27 abril 2021 02:00 p.m. – 03:30 p.m.	13	11	84%
23	Subdirección Asuntos Legales	27 abril 2021 03:30 p.m. – 05:00 p.m.	11	9	81%
24	Oficina Asesora de Planeación	28 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	10	10	100%

10.1. Desarrollo Obligación 9

Nro	Nombre del Equipo	Fecha y Hora	Citaciones	Asistentes	Porcentaje Participación
25	Subdirección de Recolección, barrido y limpieza	28 abril 2021 10:30 a.m. – 12:30 p.m.	11	11	100%
26	Subdirección de Recolección, barrido y limpieza	28 abril 2021 11:00 a.m. – 12:30 p.m.	5	3	60%
27	Oficina Subdirección Disposición Final	28 abril 2021 02:00 p.m. – 03:30 p.m.	11	14	127%
28	Subdirección de Aprovechamiento	28 abril 2021 03:30 p.m. – 05:00 p.m.	14	14	100%
29	Servicios Funerarios y Alumbrado Público	29 abril 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	13	14	107%
30	Resultados Belbin Equipos	03 mayo 2021 08:00 a.m. – 10:00 a.m.	45	30	67%
		TOTAL	**380**	**368**	**97%**

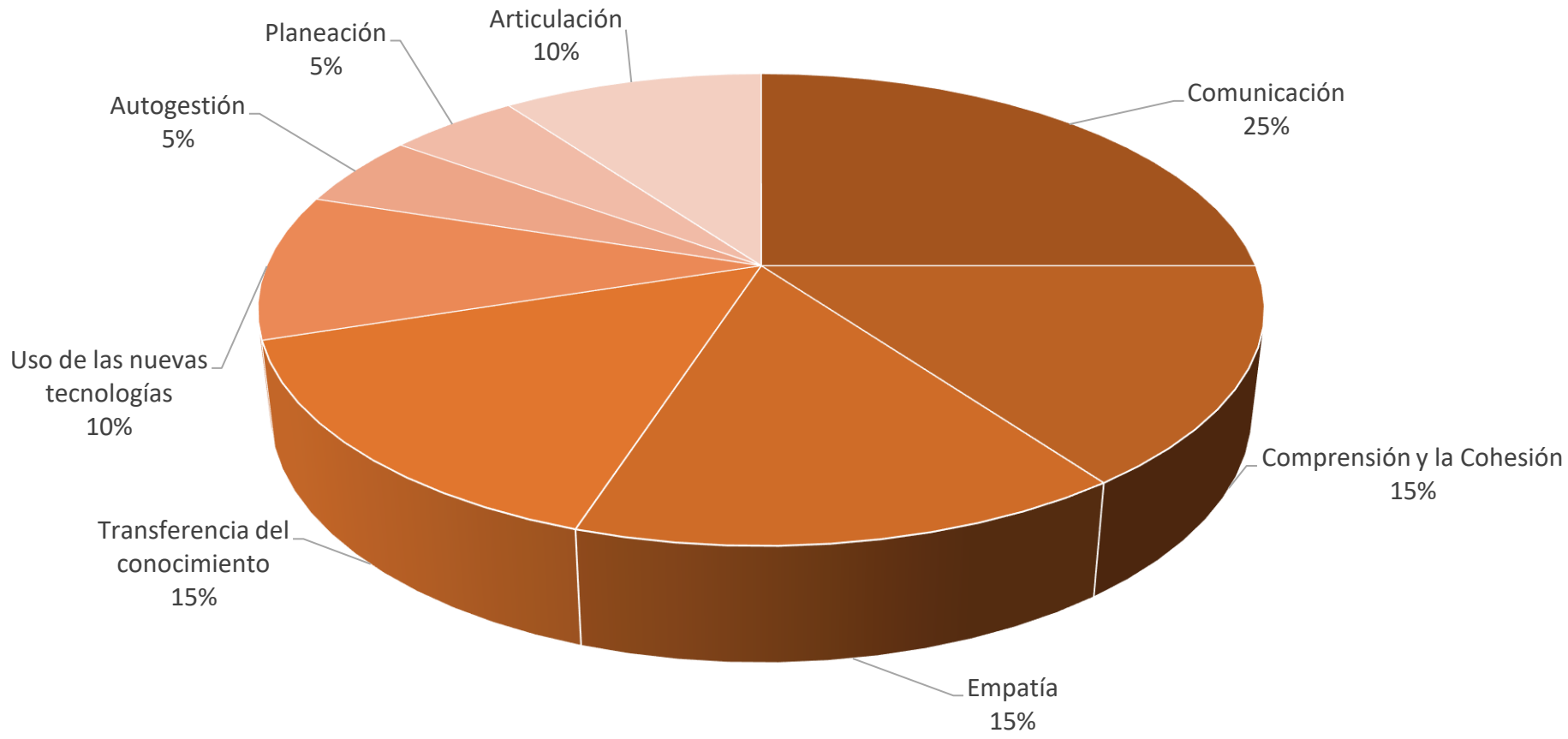
10.2. Conclusiones Obligación 9

Los elementos comunes asumidos por los participantes en la nueva normalidad se pueden agrupar en las siguientes categorías:



10.2. Conclusiones Obligación 9

Iniciativas de solución frente a los retos planteados por la nueva normalidad se centraron en:



11. Obligación 10

Obligación 10. Hacer entrega a la Dirección General del informe de resultados que consolida el proceso de acompañamiento de intervención a la UAESP y su respectiva socialización con la alta gerencia.

Anexo 10. Soportes obligación 10

12. Obligación 11

Obligación 11. Cumplir las instrucciones impartidas por el supervisor del contrato o a quien el delegue, la cuales sean inherentes al objeto de la presente contratación.

- **Esta es una obligación transversal que PSA Consultores cumplió durante toda la ejecución del contrato.**

13. Obligación 12

Obligación 12. Cumplir con las demás obligaciones que se deriven del contrato y las previstas en la Ley para este tipo de contrato

- **Esta es una obligación transversal que PSA Consultores cumplió durante toda la ejecución del contrato.**

14. Obligación 13

Obligación 13. Las demás requeridas para la correcta ejecución del contrato.

- **Esta es una obligación transversal que PSA Consultores cumplió durante toda la ejecución del contrato.**

Tabla de Anexos

Nro de Anexo	Contenido	Tipo de Documento
Anexo 1.	Soportes de la Obligación 1	Carpeta
Anexo 2.	Soportes de la Obligación 2	Carpeta
Anexo 3.	Soportes de la Obligación 3	Carpeta
Anexo 4.	Soportes de la Obligación 4	Carpeta
Anexo 5.	Soportes de la Obligación 5	Carpeta
Anexo 6.	Soportes de la Obligación 6	Carpeta
Anexo 7.	Soportes de la Obligación 7	Carpeta
Anexo 8.	Soportes de la Obligación 8	Carpeta
Anexo 9.	Soportes de la Obligación 9	Carpeta
Anexo 10.	Soportes de la Obligación 10	Carpeta

PSA
CONSULTORES
www.psaconsultores.com

Análida Coronell Ospina
Gerente y Representante Legal
PSA Consultores

Rubén Perilla Cárdenas
Director Administrativo y Financiero
UAESP
Supervisor Contrato 399-2020

@psaconsultorescolombia

Más de 30 Años

Generando valor desde el desarrollo humano