INFORME MEDICIÓN DE CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI - 2016

En concordancia con el proceso de evaluación de Clima Laboral y Cultura Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali 2016, se presenta el siguiente informe de resultados de la medición que contiene: ficha técnica del estudio realizado, antecedentes, cronograma de trabajo, descripción de las etapas previas a la medición, informes de resultados generales, y microclimas por dependencias por tiempo de servicios y propuestas de intervención que impacten el Clima y Cultura.

A continuación en la Tabla 1. Se presenta la descripción de la ficha técnica con las generalidades del instrumento aplicado.

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Medición de Clima y Cultura Organizacional 2016
Dimensiones:	El instrumento contiene un total de 26 dimensiones. 15 de Clima y 11 de Cultura Organizacional.
No. de Reactivos:	El instrumento lo forman un total de 73 reactivos.
Dependencias:	Participaron en total 18 dependencias
Autores:	Psicólogas: Gloria Milena Londoño Sepúlveda y Nancy Lorena Agudelo Gómez
Validación:	Muestra de colaboradores que validaron la consigna del instrumento, escala de valoración, contenido de las preguntas, suficiencia del contenido y ajustes de forma
Administración:	Colectiva a través de formulario vía web e impreso
Duración:	45 Minutos
Calificación:	Escala tipo Likert de 1 a 5
Puntuación:	Por frecuencia y promedios por dependencias, dimensiones y tiempo de servicios.
Significación:	Evaluar las dimensiones de Clima y Cultura de la Administración Central de la Alcaldía de Santiago de Cali 2016, para con base en los resultados establecer los aspectos de mejora, moderados o positivos que requieren intervención para plantear propuestas de intervención.

Tabla 1. Ficha Técnica Instrumento de Medición

0. INTRODUCCIÓN

En concordancia con el proceso de evaluación de Clima Laboral y Cultura Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali 2016, se presenta el siguiente informe de resultados de la medición efectuada por la firma **OUTSOURCING STRATEGIC ALLIANCE S.A. "AEO S.A**". el cual contiene una ficha técnica con las generalidades del estudio realizado, antecedentes descripción de aquellos elementos que soportan y motivan el proceso efectuado, el cronograma de trabajo detallado por las seis (6) fases del proceso, con tiempos y responsables de las actividades, las cuales pasan a constituirse como base para estructurar la primera parte de esta informe, se plantean los objetivos y se privilegian también los referentes conceptuales para dar paso a la presentación de resultados generales.

De acuerdo con el objeto del contrato se diseñan los objetivos que direccionan el curso de esta medición, por otra parte se toman como referentes los conceptos de Clima, Cultura y Satisfacción Laboral; el interés por evaluar estas categorías surge en las organizaciones ante la necesidad de dar respuesta al proceso de motivación de los trabajadores y cómo este proceso intrínseco se encuentra relacionado con el incremento en los niveles de productividad de los colaboradores y la directa contribución a la competitividad organizacional, por lo tanto las propuestas de intervención deben estar enfocadas a lograr la satisfacción laboral

La campaña de publicidad creada para generar expectativa y lograr la participación en el diligenciamiento de la encuesta, estuvo enfocada a generar recordación a través de frases alusivas asociadas a figuras representativas al trabajo. Al final se diseñaron seis imágenes que se publicaron una por día durante una semana.

Se hizo una propuesta de estructura del instrumento con quince (15) dimensiones de clima organizacional y once (11) de cultura y las definiciones de cada una, la cual fue enviada para validación al equipo líder. Con la matriz de dimensiones validadas se procede al diseño del instrumento preliminar conformado inicialmente por 65 preguntas. Con el fin de lograr la validez de contenido y suficiencia del instrumento se efectúa una prueba piloto donde participan un grupo de quince trabajadores de la Alcaldía, quienes hicieron valiosos aportes al instrumento de medición, para efectuar una entrega definitiva de encuesta conformada por 73 reactivos, con los cuales se da la salida en vivo el día 11 de noviembre; se logran

415 encuestas o registros, 101 de forma online y 314 en físico, distribuidas en 18 dependencias de la Alcaldía.

Los resultados se presentan a través de un promedio de calificaciones por las quince dimensiones de clima y las once de cultura, versus el promedio general de la Alcaldía, promedio general por dependencias, distribución de la muestra por tipo de vinculación por frecuencia y participación porcentual, comparativo de resultados de acuerdo a las dimensiones evaluadas en los estudios de 2016 y 2013 respectivamente, comparativo de evaluaciones con otras instituciones del mismo sector en otras ciudades a nivel país e informes detallados de microclima para las 18 dependencias con un análisis de priorización interno de acuerdo a los resultados para la generación de propuestas de intervención focalizadas. Al final se incluye una propuesta de intervención general para las 26 dimensiones evaluadas que contiene: Propuesta de intervención por dimensión, Objetivo, metodología y recursos y responsables, y una propuesta de estrategia de comunicación y sensibilización de los resultados de la medición.

Al final se presentan como anexos el informe de la prueba piloto y la encuesta definitiva aplicada.

1. ANTECEDENTES

La gestión de talento humano moderna buscan la articulación de los objetivos organizacionales con los individuales, porqué entre mayor articulación se encuentre entres estos dos componentes se va a logar el crecimiento sincrónico entre la organización y su gente.

De acuerdo con algunos de los informes revisados del Departamento Administrativo de la Función Pública, donde se establece que las instituciones deben estar al tanto de todos los cambios presentes en las condiciones del contexto laboral y específicamente en las transformaciones que se generan en el sector para fortalecer la Administración Pública a través del diseño y la implementación de programas enfocados al talento humano que permitan el desarrollo integral del servidor.

En concordancia con lo anterior la Alcaldía mediante contrato 4122.0.26.1.586 de 2016 pretendió contratar los servicios de consultoría para efectuar un diagnóstico y medición de Clima y Cultura organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali, para a partir de los resultados generar propuestas de intervención, para tal fin se seleccionó a la firma **OUTSOURCING STRATEGIC ALLIANCE S.A.AEO S.A**, previo cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas.

Específicamente la Alcaldía de Santiago de Cali, establece dentro de su misión y visión institucional aspectos encaminados al desarrollo, crecimiento y transformación, nociones que se trasladan en planes estratégicos que permitan a través del desarrollo de su personal y la generación de condiciones satisfactorias lograr la motivación y posicionamiento de la institución como un referente por la calidad de la gestión pública a nivel país.

Por lo anteriormente mencionado cobrar relevancia la ejecución de la presente medición de clima y cultura organizacional para la Alcaldía de Santiago de Cali 2016 con el fin de visualizar propuestas de intervención que permitan viabilizar planes de desarrollo para el próximo año.

2. Cronograma

Con la aprobación de la propuesta presentada por el proponente AEO S.A, se elabora cronograma de trabajo. El cual se presenta en la Tabla 2., donde se detallan las fases de: Comprensión del Contexto, Diseño y Abordaje Metodológico, Sensibilización, Diseño y Validación del Instrumento, Recolección y Análisis de Datos y de Resultados, fechas y responsables de la ejecución de la actividad en el marco del proyecto.

MEDICIÓN DE CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI - 2016	SEPTEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE	
	Sem 1 1 al 9	Sem 2 13 al 16	Sem 3 19 al 23	Sem 4 26 al 30	Sem 1 3 al 7	Sem 2 10 al 14	Sem 3 17 al 21	Sem 4 24 al 28	Sem 1 31 al 4	Sem 2 7 al 11	Sem 3 14 al 18	Sem 4 21 al 25	Sem 5 28 al 2	Sem 1 5 al 9	Sem 2 12 al 16
Fase 1: Comprensión del Contexto.															
1.1 Establecimiento del comité líder de proyecto. 1era reunión (de planeación)			AEO-GA 20 de septiembre												
1.2 Definición, ajuste y aprobación del cronograma.				COMITÉ											
1.3 Esclarecimiento de los mecanismos de seguimiento por parte del comité al equipo desarrollador del proyecto.				COMITÉ											
1.4 Definición de las necesidades específicas del cliente en cuanto a la medición de clima y cultura.				COMITE											
1.5 Establecimiento de los usos de la información (para que serán usados de los resultados).				ALCALDÍA											
1.6 Definición de aspectos centrales de la campaña de expectativa.				COMITÉ											
1.7 Entrega de documentos institucionales en que se plasman los fundamentos filosóficos, políticos y técnicos del programa de gobierno 2016-2019.			ALCALDÍA												
1.8 Revisión y análisis de documentos institucionales recibidos				AEO-GT											
1.9 Revisión y análisis de informes de resultados de anteriores mediciones de clima y cultura				AEO-GT Y GA											
Fase 2: De Diseño y Abordaje Metodológico															
2.1 Definición de las dimensiones y aspectos a medir en: Clima y Cultura				AEO-GT											
2.2 Operacionalización de las dimensiones a medir				AEO-GT											
2.3 Diseño preliminar del instrumento de acuerdo con las necesidades de la Organización															
2.4 Abordaje metodológico y definición del sistema escalar.				AEO-GT											
2.5 Tipo de muestreo y definición del tamaño de la muestra				AEO-GT											
2.6 Establecimiento de los parámetros de aplicación.				AEO-GT											
2.7 Definición de los modos y logística de aplicación del cuestionario para el levantamiento de la información.				AEO-GA											
Fase 3: De sensibilización															
3.1 Establecimiento de aspectos básicos requeridos en la campaña de expectativa				AEO-GT Y GA											
3.2 Diseño de la campaña de expectativa				AEO-GA	AEO-GA	AEO-GA									
3.3 Lanzamiento de campaña de expectativa							AEO-GA	AEO-GA							
3.4 Presentación del cronograma de aplicación							AEO-GA	AEO-GA							
3.5 Recolección de información sobre las expectativas.							AEO-GA	AEO-GA							
Fase 4: Diseño y Validación del Instrumento															
4.1 Validación a la operacionalización de dimensiones o aspectos a medir					COMITÉ										
4.2 Perfeccionamiento del sistema escalar					AEO-GT										
4.3 Construcción del instrumento para pilotaje					AEO-GT										
4.4 Prueba interna a los modos de aplicación web					AEO-GT Y GA										
4.5 Selección de la muestra para pilotaje				AEO-GT Y GA											
4.6 Definición logística de pilotaje				AEO-GA	AEO-GA										
4.7 Prueba piloto al instrumento						AEO-GT Y GA 13 de octubre									
4.8 Obtención de resultados para ajuste y validación						AEO-GT									
4.9 Generación de informe de la prueba piloto						AEO-GT									
4.10 Presentación de informe de la prueba piloto							AEO-GT								
4.11 Cierre de la campaña de expectativa y Publicación del cronograma para la aplicación						AEO-GA									
4.12 Ajuste al instrumento						AEO-GT									
4.13 Ajuste a la logística						AEO-GA									
4.14 Alistamiento salida en vivo						COMITÉ									
Fase 5: Recolección y análisis de datos															
5.1 Salida en vivo (vía web)										COMITÉ 11 de Noviembre					
5.2 Aplicación del instrumento (físico)											AEO-GT Y GA				
5.3 Seguimiento al número de registros											AEO-GA	AEO-GA			
5.4 Cierre de la encuesta														AEO-GA 2 de diciembre	
5.5 Sistematización y análisis de los datos (entrega de base datos)														AEO-GA	
5.6 Obtención de resultados numericos														AEO-GA	
Fase 6: De resultados															
6.1 Elaboración de Informe comparativo sobre clima y cultura.														AEO-GT	AEO-GT
6.2 Informe de microclimas de 18 dependencias														AEO-GT	AEO-GT
6.3 Entrega y presentación de resultados															
6.4 Presentación de aspectos básicos de la propuesta de intervención															
CONVENCIONES															
AEO, Grupo Administrativo	AEO-GA														
AEO, Grupo Técnico	AEO-GT														

Tabla 2. Cronograma de Trabajo

1. Fase de Comprensión de Contexto

Para el desarrollo de esta fase se procede a hacer la revisión de diversos documentos con pertinencia frente al proceso, entre los que se pueden mencionar: El Manual para Código de Buen Gobierno de la Alcaldía de Santiago de Cali Direccionamiento Estratégico Planeación Institucional, Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional período octubre y noviembre de 2013 efectuado por la Universidad Javeriana de Cali, Informe del Departamento Administrativo de la Función Pública La calidad de Vida Laboral una cultura de lo público de 2004 y documento internos tales como: organigrama y aspectos corporativos como misión, visión y valores entre otros.

1.1 Diseño y Abordaje Metodológico

Con base en la revisión de la literatura especializada se priorizan los principales aspectos que enmarcan estos procesos en las organizaciones, este análisis documental permitió estructurar la propuesta de dimensiones, con el fin de ser aprobadas por la supervisora del proyecto y algunos líderes de procesos y personas de nivel directivo, con el fin de buscar concordancia con las expectativas actuales de la Alcaldía. Las dimensiones que soportan el instrumento de evaluación son 26:

Las quince (15) dimensiones de clima son: **1.** Aspectos Institucionales, **2.** Liderazgo, **3.** Estilo de Dirección, **4.** Toma de Decisiones, **5.** Relaciones Interpersonales, **6.** Manejo de Conflictos, **7.** Comunicación, **8.** Relaciones con otras Dependencias, **9.** Inducción/Reinducción, **10.** Capacitación y Desarrollo, **11.** Condiciones de Trabajo, **12.** Reconocimiento, **13.** Compensación, **14.** Riesgo Psicosocial y **15.** Clima General.

Las once (11) dimensiones de cultura organizacional: **1.** Participación, **2.** Equidad de Género, **3.** Respeto por la Diversidad, **4.** Transparencia, **5.** Solidaridad, **6.** Principio de Oportunidad, **7.** Rituales, **8.** Cultura de Servicios, **9.** Personajes, **10.** Símbolos y **11.** Mecanismos Útiles, cada una de las cuales se encuentra definida con elementos que se encuentran en concordancia con el contexto a evaluar. Con base en esta estructura conformada por estas 26 dimensiones, la estructura de dimensiones se envía a un grupo de directivos para alinear las expectativas de lo planteado con lo que se esperaba medir, con esta segunda validación, se procede

a construir el instrumento y el sistema escalar, el cual inicialmente se encontró constituido por 65 reactivos, de afirmaciones para puntuar en el nivel de acuerdo de 1 a 5, siendo uno la menor calificación otorgada.

En la Tabla 3. Se detallan las 15 dimensiones que evalúan el Clima con sus respectivas definiciones.

DIMENSIONES DE CLIMA	DEFINICIÓN
1. ASPECTOS INSTITUCIONALES	Hace referencia a lo instituido para todos quienes trabajen en la Alcaldía de Cali, encausando el que hacer institucional e individual en una misma dirección, a partir de la declaración de la misión, visión, políticas y reglamentos.
2. LIDERAZGO	Capacidad para generar impacto positivo en el entorno laboral a través del posicionamiento de cualidades personales y habilidades laborales que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. ESTILO DE DIRECCIÓN	Consiste en la habilidad para establecer objetivos de desempeño, delegar tareas a su grupo, hacer un adecuado uso de los recursos y articular las potencialidades y necesidades individuales a fin de optimizar la calidad de las contribuciones del equipo.
4. TOMA DE DECISIONES	Hace referencia a las prácticas asociadas a la participación y la apertura a una relación cercana y cordial entre jefes y colaboradores a fin de tomar en cuenta más de una opinión.
5. RELACIONES INTERPERSONALES	Comprende aspectos relacionados con el trato entre compañeros, relaciones de cooperación y respeto en las diferencias.
6. MANEJO DE CONFLICTOS	Comprende las acciones que se realizan para mantener un ambiente de cordialidad y confianza entre los compañeros de una misma área.
7. COMUNICACIÓN	Hace referencia a las prácticas comunicativas, la eficiencia de los mensajes recibidos y emitidos y la disposición a mantener informados.
8. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS	Comprende aspectos relacionados con el trato entre dependencias, implica establecer acuerdos internos de servicio y entrega oportuna de requerimientos
9. INDUCCIÓN/ REINDUCCIÓN	Proceso mediante el cual se otorga información pertinente al colaborador con el fin de brindar los elementos que requiere para lograr la adaptación a la organización, área o cargo.
10. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Hace referencia a las acciones realizadas por la organización para motivar y desarrollar competencias laborales y favorecer el nivel de dominio sobre las funciones del cargo que desempeñan los colaboradores
11. CONDICIONES DE TRABAJO	Percepción de los aspectos de infraestructura locativa, orden, aseo, iluminación y ventilación del sitio donde desempeñe su trabajo.
12. RECONOCIMIENTO	Se refiere los juicios y afirmaciones que el superior inmediato hace acerca del trabajo de sus colaboradores, bajo la premisa de resaltar su buen desempeño y la utilidad de sus aportes.
13. COMPENSACIÓN	Se refiere a la percepción de concordancia entre el cargo y lo que se recibe como salario, incluye la oportunidad con la que este se recibe.
14. RIESGO PSICOSOCIAL	Condiciones presentes en el contexto laboral relacionadas con las prácticas del trabajo, contenido del puesto o tareas o con el entorno social, que pueden afectar el desempeño laboral y la salud de los trabajadores.
15. CLIMA GENERAL	Percepción de los colaboradores sobre diferentes dimensiones presentes en el ambiente laboral y que influyen directamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores, estado que se considera incide de forma favorable en el rendimiento laboral.

Tabla 3. Dimensiones de Clima Organizacional

En la Tabla 4. Se muestra las 11 dimensiones que evalúan la Cultura Organizacional con sus respectivas definiciones.

DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DEFINICIÓN
1. PARTICIPACIÓN	Valor institucional que se privilegia como importante, que inspiran y soportan la gestión administrativa de la entidad, implica la posibilidad de aportar ideas para generar un ambiente laboral abierto e incluyente.
2. EQUIDAD DE GÉNERO	Privilegiar condiciones de igualdad para mujeres y hombres que constituyen la organización, implica la posibiidad de acceder a los mismos beneficios y participar en todos los procesos organizacionales que se lleven a cabo.
3. RESPETO A LA DIVERSIDAD	Privilegiar ideas diversas que en la cotidianidad laboral puedan presentarse.
4. TRANSPARENCIA	Valor institucional que se privilegia como importante, que inspiran y soportan la gestión administrativa de la entidad, se refleja a través de acciones positivas que generen confianza y credibilidad.
5. SOLIDARIDAD	Valor institucional que se privilegia como importante, que inspiran y soportan la gestión administrativa de la entidad, requiere tomar en cuenta las condiciones del otro para apoyar y contribuir.
6. PRINCIPIO OPORTUNIDAD	Privilegiar la entrega de información organizacional de forma oportuna, garantizando el acceso de las personas interesadas.
7. RITUALES	Participar en la celebración de fechas y fiestas del Municipio y demás eventos que se lleven a cabo por la institución.
8. CULTURA DE SERVICIOS	Hace referencia al comportamiento expresado en actitudes hacia los demás que evidencian las convicciones de servicio.
9. PERSONAJES	Personas que impactan al entorno, quienes por su actuar coherente surgen como modelo de cultura.
10. SÍMBOLOS	Generar importancia hacia los símbolos regionales y significarlos en la cotidianidad laboral.
11. MECANISMOS ÚTILES	Artefactos que facilitan mantener control sobre prácticas administrativas que fortalezcan estas declaraciones de la cultura

Tabla 4. Dimensiones de Cultura Organizacional[1]

El instrumento aplicado está constituido por frases en afirmación frente a lo cual los colaboradores debían puntuar en escala de 1 a 5, según la descripción que se presenta en la Tabla 5.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Tabla 5. Escala de Calificación

Este estudio es de diseño no experimental, con alcance descriptivo, de corte cuantitativo y longitudinal dado a que los datos se toman una sola vez. Se utilizó la técnica de sondeo y para la recolección de datos un instrumento tipo encuesta de auto-diligenciamiento. El muestreo fue no probabilístico por ramas. Los datos obtenidos se organizan por distribución de frecuencias para obtener promedio general de la Alcaldía, por dependencias y dimensiones.

2. Fase de Sensibilización

Para el desarrollo de esta fase se efectuaron reuniones entre el comité con el fin de recoger las expectativas de la organización y definir los aspectos tecnológicos y logísticos que garantizarán su lanzamiento.

Objetivo:

El objetivo de la campaña era de expectativa y guía a un propósito de consulta a fin del que el usuario mediante la asociación de imagen generara nemotecnia, ejemplo: progresemos juntos, se graficó una imagen de construcción de trabajo que permitiera la conexión del mensaje y el graficó.

[1]Las definiciones de los valores institucionales de Participación, Transparencia y Solidaridad se priorizan de lo establecido en: Código de Buen Gobierno,Alcaldía de Santiago de Cali. (2009)

Para el desarrollo de la campaña específicamente se tuvo en cuenta los antecedentes facilitados por la alcaldía de Santiago de Cali, en relación a anteriores experiencias de medición de clima y cultura.

Técnica:

Mediante la asociación de frases cortas e imágenes alusivas a los conceptos de cada plantilla buscaba un alto nivel de recordación del copy utilizado “tu creas tu clima y cultura organizacional”, adicional a esto en cada una de las plantillas se generaba un concepto de asociación a la imagen con el fin de la interacción del usuario y el portal (preguntas planteadas con un incentivo).

Táctica:

Se optó por crear una incógnita alrededor de la campaña, (expectativa), se buscó que cada una de las plantillas guiaran al usuario a través de frases como:

1. Como está tu clima hoy
2. Tu opinión nos interesa escribe exprésate…
3. Siéntete libre de responder… Responde la encuesta virtual
4. Progresemos juntos
5. Queremos saber cómo te sientes
6. Sigue expresándote responde y gana

Al final la campaña de expectativa quedó conformada por las siguientes imágenes:

Imagen 1:



Imagen 2:



Imagen 3:



Imagen 4:



Imagen 5:



4. Fase de Diseño y Validación del Instrumento

La matriz de dimensiones se envía a los directivos de la Alcaldía para ser validada y ajustada de acuerdo con las expectativas organizacionales. Con la matriz validada se construye un instrumento inicial de 65 preguntas con el que se realiza la jornada de validación el día de 13 de octubre, con la participación de quince trabajadores definidos y convocados por la supervisora del proyecto. En el Anexo No. 1. Se presenta el informe de la prueba piloto. De acuerdo con las sugerencias recibidas mediante este proceso se ajusta el instrumento y se entrega el día 20 de octubre un instrumento final para aplicación conformado por 73 reactivos.La técnica de validación se hizo mediante un panel de expertos, personas con conocimientos del entorno organizacional y de diversos niveles, quienes a través de la lectura del instrumento de manera física y virtual, podían calificar y hacer ajustes de contenido y forma al instrumento, con las sugerencias se diseñó una matriz de análisis del contenido de las mismas para proceder a los ajustes y diseño de nuevas preguntas que enmarcarán lo sugerido.

5. Fase de Recolección y Análisis de Datos

La encuesta queda lista para la salida en vivo según la fecha definida en el cronograma de trabajo del proyecto. Se cierra la etapa de recolección con un total de 415 encuestas a través de un muestreo probabilístico por ramas. De las cuales llegaron 101 de forma online y 314 capturadas en los sitios de trabajo logrando

distribución de encuestas en las 18 dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali.

La base de datos se encuentra fragmentada por: Dimensiones de Clima y Cultura ~~y~~ Organizacional, dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali y tiempo de servicio de los Colaboradores. Los datos son procesados mediante promedios netos calculados según la frecuencia de distribución de los datos en cada una de las opciones de calificación articuladas por preguntas asociadas a las dimensiones y número de encuestas por dependencia y tiempo de servicio.

En general se plantea para este proyecto dar cumplimiento al siguiente objetivo general y tres específicos.

6. Objetivos:

General:

- Efectuar un diagnóstico que permita la medición del Clima y Cultura Organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali 2016, para con base en los resultados generar propuestas de intervención que impacten la satisfacción del grupo de colaboradores de la Organización.

Específicos:

- Diseñar, validar y aplicar un instrumento que permita medir aspectos relacionados con el Clima y Cultura Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali.
- Diseñar una campaña de expectativa que permita sensibilizar a las personas de la organización frente a la importancia de su participación en el diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali 2016.
- Analizar por dimensiones, dependencias y tiempo de servicio los resultados obtenidos de la medición de Clima y Cultura Organizacional, para proponer acciones de intervención dirigidas a aspectos específicos detectados como poco favorables, que impacten la satisfacción de los colaboradores y redunden en un mejor ambiente de trabajo en la Alcaldía de Santiago de Cali.

- Presentar recomendaciones para la construcción del plan de acción para la mejora.

7. Referentes conceptuales y definiciones:

Clima Laboral

El interés por medir el clima laboral surge en las organizaciones ante la necesidad de dar respuesta a preguntas sobre los fenómenos de motivación y desmotivación en el trabajo, necesidad de incrementar los niveles de productividad y el innegable espíritu de competitividad entre organizaciones; tres aspectos que sin duda impactan los indicadores de gestión humana.

Son varios años de interés investigativo y académico que han permitido construir un concepto de clima laboral más consistente y preciso, en el que los integrantes de la organización comparten una percepción acerca de las políticas, las prácticas y los procedimientos organizacionales, tanto instituidos como informales, se trata de una construcción individual que se da en un escenario relativamente igual para todos los colaboradores o integrantes, que es subjetivado de forma diferente.

Según Álvarez, T. (2010), la medición del clima como proceso técnico se hace posible porque “el proceso perceptivo supone un conjunto de operaciones internas que transforman aspectos de la realidad externa en estímulos sensoriales, luego en impulsos neuronales que llegan a zonas específicas de la corteza cerebral y luego en representaciones psicológicas de esa realidad. La transformación de lo percibido en representaciones constituye la parte cognitiva del proceso. Esta parte cognitiva es la que se examina en los estudios de clima organizacional” p. 70.

Satisfacción laboral

La connotación otorgada al concepto de satisfacción está ligada a lo afectivo o emocional, así la satisfacción en el trabajo es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación con resultados favorables entre la realidad percibida por el colaborador acerca de su trabajo Vs las expectativas que tiene del mismo, la disonancia entre esas dos variables se mide en términos de percepción en diferentes y diversos cuestionarios sobre la realidad percibida por parte del colaborador, haciendo uso de preguntas, afirmaciones o proposiciones y un

sistema escalar que le permite ubicar su percepción sobre la experiencia de trabajo en una de cinco o más opciones según sea el diseño del instrumento.

Cultura

Hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Valores

Se hace referencia a un conjunto de patrones que enmarcan las acciones de las personas y que se considerarían en principio no negociables.

Medición

La medición es la asignación numérica que permite conocer la proporcionalidad de aparición o presencia de un fenómeno de acuerdo con reglas establecidas llamadas escalas, en este orden de ideas la elaboración de escalas puede definirse como el proceso de establecimiento de reglas para la asignación numérica en la medición.

Se considera importante hacer mediciones porque:

- Permite hacer consolidación de la información con precisión
- Somete la investigación a la rigurosidad metodológica de lo puramente objetivo
- Impone un orden al discurso y lo traslada a un universo simbólico de números
- Permite la comparabilidad numérica
- Aplica el método cuantitativo/estadístico al tratamiento de datos.

Escala Tipo Likert

El sistema escalar tipo Likert es de tipo ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia. 2016.

Promedio neto:

El concepto de promedio se vincula a la media aritmética, que consiste en el resultado que se obtiene al realizar dos operaciones aritméticas básicas; la sumatoria de diversas cantidades y su resultado dividido por el dígito que las represente en total.

Estándar deseado:

Se refiere al valor presentado por autores representativos Toro. F, López. R, Sannin. A, (2010) quienes se han dedicado al análisis de clima desde diferentes abordajes metodológicos, a la construcción de instrumentos de clima y haciendo uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, han sugerido una calificación de 4 como un valor mínimo deseado para valorar la percepción del clima en niveles adecuados que permitan mantener, proyectar y potencializar la motivación en el trabajo, la calidad de vida laboral y mejores logros en la productividad.

8. Metodología

8.1 Tipo de estudio

La presente evaluación puede considerarse como un estudio con abordaje cuantitativo, con alcance descriptivo, de carácter longitudinal dado a que los datos se toman en un solo momento.

El presente proyecto tiene como finalidad la aplicación de una evaluación que mida la percepción que los colaboradores tienen sobre el Clima y la Cultura Organizacional de la Administración Central Municipal de la Alcaldía de Santiago de Cali, dicha evaluación, de acuerdo con la invitación pública, debe efectuarse mediante la aplicación de un formulario impreso o a través de internet, en donde el tiempo de respuesta no exceda los cincuenta minutos que logre una cobertura como mínimo de trescientos cincuenta (350) colaboradores que tengan como

mínimo un año de vinculación con la entidad y que pertenezcan a las diferentes áreas de trabajo.

8.2 Técnica

Este tipo de estudios se considera como un estudio con diseño No experimental, que utiliza la técnica de sondeo con instrumento tipo encuestatipo encuesta cerrada de tipo auto-aplicación. La muestra tal y como se mencionó anteriormente se obtiene a través de un muestreo no probabilístico por ramas, donde se obtiene un total de 415 encuestas.

8.3 Técnica para el análisis de datos

El tratamiento de los datos se hace por distribución de frecuencias de acuerdo con la calificación otorgada por los participantes del estudio, de aquí se analizan los datos por la dependencia de trabajo en la que se ubica el colaborador, tiempo de servicios en la organización y agrupación de los reactivos a cada una de las dimensiones que puntúan, de acuerdo con lo descrito en las tablas 3 y 4 del presente informe.

Con las frecuencias y las puntuaciones se obtiene el promedio neto por cada dimensión y dependencia, el puntaje directo se analiza de acuerdo con la escala que se presenta en la Tabla 6.

RANGO DE CALIFICACIÓN	VALORACIÓN	ACCIÓN RECOMENDADA
1 a 3,9	Percepción desfavorable	Requiere intervención
4 a 4,5	Percepción adecuada	Debe mantenerse
4,6 a 5	Percepción muy favorable	Hacer reconocimiento

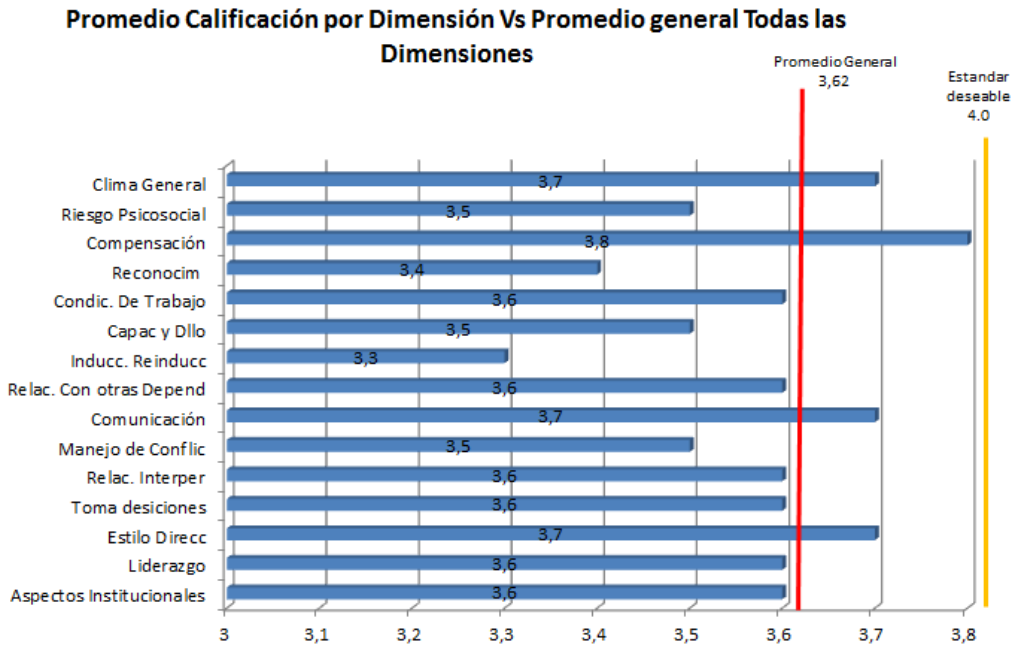
Tabla 6. Escala de análisis de puntajes directos

9. Presentación de resultados

9.1. Resultados consolidados por dimensiones

La Gráfica 1. Contiene el promedio de calificación por Dimensiones de Clima versus el promedio general obtenido por la Alcaldía de Santiago de Cali, en el año 2016 de 3,62 donde se observa que la dimensiones que en sus calificaciones superan el promedio general son la de Clima General (3,7), Compensación (3,8), Comunicación y Estilo de Dirección (3,7); con menor calificación se presenta la dimensión de Inducción/ re-inducción (3,3), le sigue la de Reconocimiento (3,4) y las de Manejo de conflictos, Capacitación y Desarrollo y Riesgo Psicosocial con una calificación de 3,5. Las dimensiones de Condiciones de Trabajo, Relaciones con otras Dependencias, Relaciones Interpersonales, Toma de Decisiones, Liderazgo y Aspectos Institucionales obtienen un promedio general de (3,6), calificación que se encuentra muy próxima al promedio general.

Los anteriores datos refieren que aunque existen datos superiores,iguales e inferiores al promedio general, todas las dimensiones requieren de intervención, según la escala de análisis de puntajes directos que se presenta en la Tabla 6.



Gráfica 1. Promedio calificación por Dimensiones de Clima Vs Promedio General

9.1.1 Fortalezas:

Aun cuando las calificaciones dadas por los colaboradores de la Alcaldía de Santiago de Cali, a las dimensiones compensación 3.8, comunicación 3.7 y estilo de dirección 3.7, son las más altas para esta medición, aun no constituyen una fortaleza, sin embargo se valora en ellos las propiedades de la dimensión, entre ellas:

Las practicas comunicativas logran una valoración aceptable por este grupo de trabajadores, así también se halla disposición para mantener comunicados.

En relación a estilo de dirección podría concluirse que a nivel de jefes y líderes de grupo, tiene mayor aceptación entre los colaboradores comparativamente con los niveles directivos por dependencia. Así, los jefes parecen estar agenciando prácticas y dinámicas de grupo positivas y toma de decisiones (3,6), más acordes con las expectativas de los empleados, en este orden se infiere que el grupo de segundos y terceros reportes del nivel directivo son un grupo con potencial sobre el cual será posible apalancar procesos de transformación y gestión a las acciones de mejora que se emprendan.

La dimensión Compensación referida a la remuneración, resulta favorablemente valorada y provee un escenario positivo para implementar las acciones de mejora, los colaboradores no parecen estar incomodos con su salario y reconocen en esta una dimensión con calificación por encima del promedio (3,8), lo que sugiere que la Alcaldía de Cali ha logrado ser percibida por sus colaboradores como una entidad coherente que logra definir las cargas de trabajo y responsabilidades a fin de que ello tenga concordancia con el salario designado.

9.1.2 Debilidades:

El criterio aplicado en esta forma de análisis esta obedece a aquella dimensiones que están por debajo del promedio general logrado por la alcaldía (3,6), entre ellas se encuentran Inducción re-inducción con una calificación de 3.3, riesgo psicosocial con 3.5, reconocimiento con 3.4 y manejo de conflictos con 3,5.

En relación a las tres primeras estas hacen parte de los procesos de gestión del recurso humano, aspectos con los que los colaboradores de la alcaldía parecen estar insatisfechos, las valoraciones acerca de las formas como se inserta el personal nuevo a la organización:

Inducción re-inducción 3.3,proceso que contiene y trasmite la información apropiada para facilitar la adaptación del nuevo colaborador al contexto de trabajo deberá ser revisado en términos de su efectividad, suficiencia, frecuencia, pertinencia y ejecución, en este orden de ideas el área encargada de recurso humano deberá encargarse de hacer mejoras y garantizar condiciones de ingreso y adaptación adecuadas. Los efectos negativos de no hacerlo generan demoras en el dominio de las funciones, falta de claridad de los objetivos perseguidos por la organización y aislamiento de procesos y personas, todos ellos factores que van en detrimento de un buen clima laboral y mejor calidad de vida dentro del trabajo.

Los mecanismos para la generación de reconocimiento es también una práctica que debe ser promovida, motivada y monitoreada por el área encargada de la gestión del recursos humano, toda vez que integra no solo los resultados del trabajo, sino que permite hacer referencia a las actitudes, comportamientos y aportes del trabajador. En este orden de ideas, la mejora en esta dimensión impactrá otros dimensiones que también se encuentran clasificadas en bajo nivel de aceptación como es el caso de riesgo psicosocial.

En el caso de riesgo psicosocial, la des favorabilidad de la calificación obliga al área encargada del cumplimiento del Decreto 1443 de 2014, hoy Decreto único 1072 de 2015, antes conocido como Programa de Salud Ocupacional (Resolución 1016 de 1989), que busca identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles, mediante la mejora continua del sistema en las empresas y cumplir con la normatividad en materia de riesgos laborales.

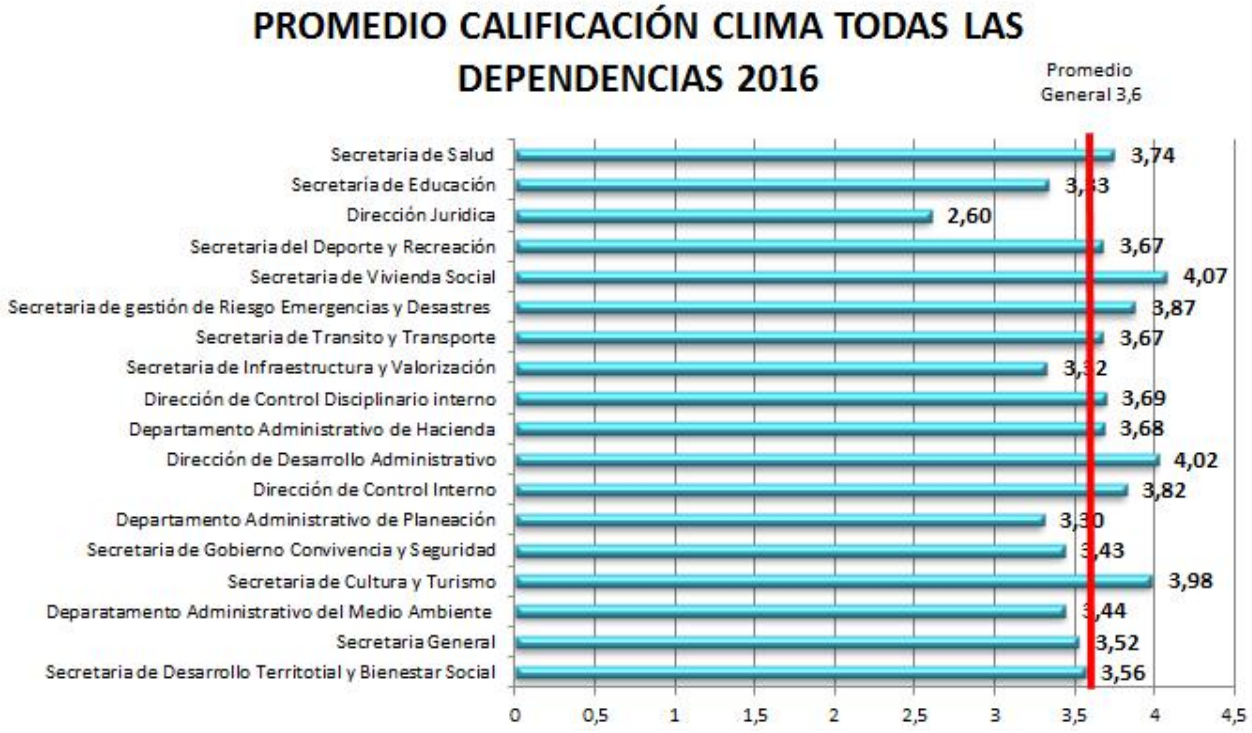
El manejo de conflictos constituye una dimensión con fuerte impacto sobre otras como riesgo psicosocial, pues los conflictos entre personas son normales y deben ser manejados para lograr resolverlos y evitarlos, pues constituye un factor generador de estrés laboral y malestar psicológico en el trabajo y consecuentemente un debilitador de las relaciones entre los trabajadores de una misma dependencia.

Como se dijo al inicio de este análisis, los resultados no alcanzan a reflejar un estado de satisfacción y por tanto será necesario que se tomen las medidas correctivas a tiempo, para agenciar mejores condiciones para el desempeño del trabajo.

Un mayor nivel de detalle sobre la interpretación de los datos y sus aportes para la intervención pueden consultarse en los informes por microclima, pues la metodología de intervención resulta ser más efectiva cuando se aplica de manera

particular según las necesidades de cada grupo de trabajo en consideración de sus condiciones y realidades.

9.2 Resultado General por dependencias



Gráfica 2. Promedio calificación por Dependencia Vs Promedio General

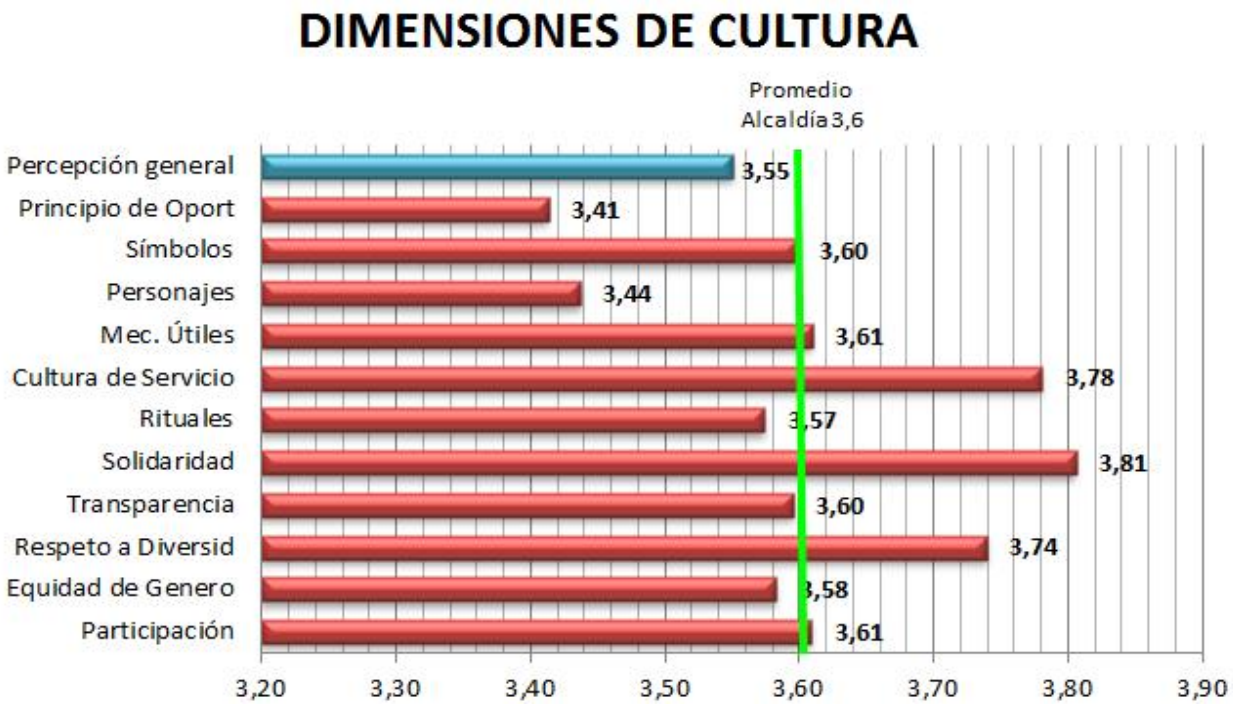
9.2.1 Grupos con oportunidad de mejora

En relación con la gráfica anterior los resultados señalan la importancia de poner en consideración la necesidad que tienen áreas como Dirección jurídica, Secretaria de Infraestructura y Valorización, Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría de Gobierno seguridad y convivencia ciudadana, Departamento Administrativo de Medio Ambiente y Secretaría General, deben ser revisados en el detalle de los informes de microclima, en el que podrá hallarse no solo los aspectos que requieren mayor atención, sino también las sugerencias para la mejora.

9.2.2 Grupos con mayor potencial de mejora.

Las dependencias que cuentan con calificaciones favorables como es el caso de Secretaría de Salud, Secretaría de Vivienda Social, Dirección de Desarrollo Administrativo deberán ser reconocidas por la gestión realizada por sus líderes de proceso, la apertura a mejores prácticas de desarrollo de la labor.

10. Resultados Cultura Organizacional



Gráfica 3. Promedio calificación por Dimensiones de Cultura Vs Promedio General

En relación con la Gráfica 3. Que presenta los promedios generales de las 11 dimensiones relacionadas con Cultura Organizacional se puede detallar que las tres dimensiones que obtienen el mayor puntaje son: Principio de la Solidaridad (3,81), Cultura de Servicio (3,78) y Respeto por la Diversidad (3,74). Las dimensiones que se encuentran próximas al promedio son Mecanismos Útiles y Participación con (3,61), Símbolos y Transparencia con (3,6), Equidad de Género (3,58) y Rituales (3,57). Las dos dimensiones que se encuentran por debajo del promedio Alcaldía son: Principio de Oportunidad (3,41) y Personajes (3,44).

10.1 Fortalezas

Las tres dimensiones que obtienen la mayor calificación son: El principio de la Solidaridad (3,81) lo cual se refiere a que en la Cultura Organizacional se privilegia como importante este valor institucional que se refiere al interés para tomar en cuenta las necesidades de los otros para apoyar y contribuir; la Cultura de Servicio (3,78) lo cualhace referencia al comportamiento expresado en actitudes hacia los demás que evidencian las convicciones de servicio y el Respeto por la Diversidad (3,74) donde se privilegia en la cotidianidad laboral ideas diversas que puedan presentarse, estos tres elementos se articulan para reflejar un entorno laboral que privilegia una cultura de servicio que significa elementos de gran valor en las prácticas cotidianas de la institución.

10.2 Debilidades

Por su parte las dos dimensiones que se obtienen las calificaciones más bajas son: Principio de Oportunidad (3,41) y Personajes (3,44), lo cual indica que se requiere encauzar propuestas de intervención que permitan potencializar la entrega de información organizacional de forma oportuna, garantizando el acceso a las personas interesadas y trabajar en que se logre,quienes por su actuar coherente surjan como modelo de cultura, siendo abiertos a la participación y demás aspectos que impacten la cotidianidad laboral.

11. Análisis por dimensiones de Cultura

11.1 Dimensión Valores

En general los resultados de la evaluación de las dimensiones de clima como las de cultura, reflejan una percepción poco favorable, aspectos centrales como los valores no alcanzan el estándar deseado y por tanto dificultan en general la consolidación de prácticas y dinámicas que favorezcan la alta motivación para el trabajo, la mejora en los niveles de productividad.

La Alcaldía deberá garantizar acciones que permitan a los colaboradores reconocer la importancia de los valores organizacionales y de esta manera agenciar la sana convivencia y la percepción general de la calidad de vida laboral.

Así también trabajar con el nivel directivo, para lograr un mayor compromiso en comprender que por el poder legítimo del cargo también reposa sobre ellos la responsabilidad de ser ejemplo actuando en concordancia con los valores.

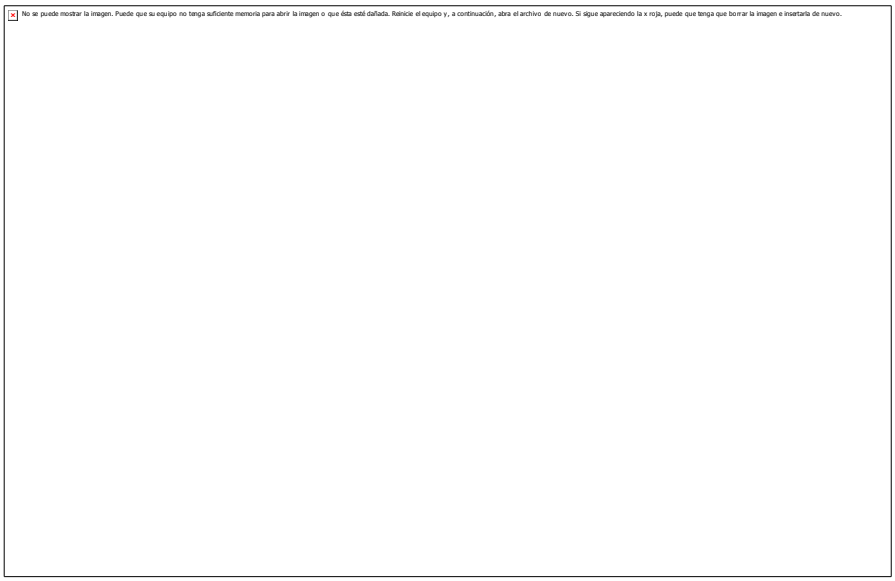
11.2 Dimensión Personajes

En este caso constituyen el grupo de agentes facilitadores del cambio, el afianzamiento de las buenas prácticas y la el mantenimiento de la cultura organización, pues son el modelo a seguir y el ejemplo de comportamiento para el equipo de colaboradores, es por esto que La Alcaldía deberá hace planes de fortalecimiento en liderazgo a fin que el grupo de nivel directivo y segundos reportes logren trasmitir, posicionar y consolidar los aspectos básicos de la cultura, reforzando la interiorización de los valores que guían el actuar de los integrantes de la organización

La inminente y necesaria reglamentación de la gestión pública conduce a estilos de liderazgo rígidos y estructuras burocratizadas que se distancian de los modelos modernos de gestión, en esta medida aspectos de la cultura impactan el clima y limitan el margen de maniobra de quienes ocupan el nivel directivo, sin embargo deberá buscarse mayor espacio para la innovación y el cambio de las dinámicas internas en las diferentes dependencias a fin de lograr mayores niveles de participación y cercanía de los personajes representativos (Secretarios, sub-secretarios y Alcalde) que representan un modelo de ciudadano a seguir.

12. Datos Sociodemográficos

A continuación se presenta la composición de la muestra de acuerdo al tiempo que llevan los empleados en la prestación de servicio a la alcaldía de Santiago de Cali.



Gráfica 5. Distribución de la Muestra por Tiempo de Vinculación 2016



**[2]

Gráfica 6. Distribución de la Muestra por Tiempo de Vinculación 2013[3]

Este dato resulta importante a fin de validar las calificaciones extraídas de las respuestas en la totalidad de los colaboradores que participaron.

[2] Tomado de Informe de Clima y cultura Organizacional 2013, realizado por la Universidad Javeriana Cali.

[3] Tomado de Informe de Clima y cultura Organizacional 2013, realizado por la Universidad Javeriana Cali.

Esta composición evidencia que el 73% de los participantes en esta medición ha sido consistente de la medición 2013, aportando confiabilidad a las informaciones sugeridas por los datos.

Esta distribución fortalece los análisis comparativos presentados en los informes por microclima.

13. Análisis comparativo de resultados 2013 - 2016

A continuación se presentan análisis comparativo de los resultados obtenidos por la Alcaldía de Santiago de Cali en la medición de 2016, este realiza en dos sentidos, la confrontación entre las calificaciones obtenidas en 2013 vs la obtenida en 2016 y un comparativo tipo benchmarking que permite ubicar los resultados de 2016 en relación con los obtenidos por entidades del sector público de similares características.

13.1 Comparativo últimas mediciones realizadas: Alcaldía de Santiago de Cali

2016

DIMENSIÓN	Calific. 415 Registro
Aspectos Institucionales	3,6
Liderazgo	3,6
Estilo dirección	3,7
Toma decisiones	3,6
Relaciones interpersonales	3,6
Manejo de Conflictos	3,5
Comunicación	3,7
Relación con otras dependencias	3,6
Inducción re-inducción	3,3
Capacitación y Desarrollo	3,5
Condiciones de Trabajo	3,6
Reconocimiento	3,4
Compensación	3,8
Riesgo psicosocial	3,5
Clima Alcaldía de Santiago de Cali	3,6

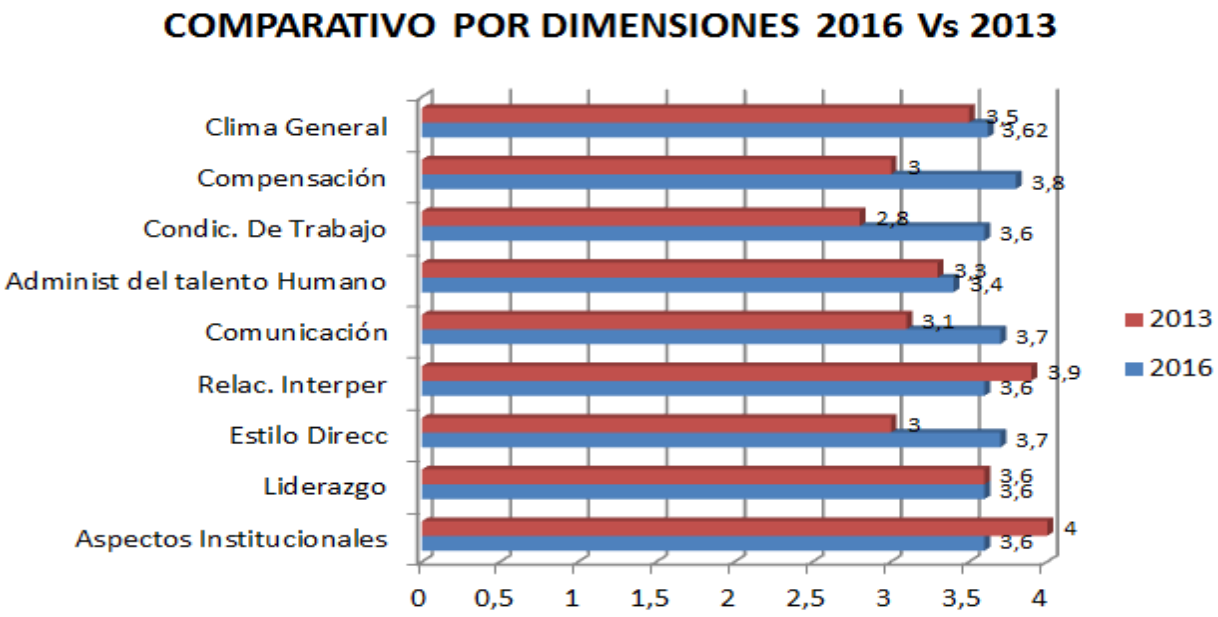
2013

DIMENSION	Total 317 Casos
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	4,0
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	3,3
ESTILO DE DIRECCIÓN	3,0
COMUNICACIÓN	3,1
TRABAJO EN EQUIPO	3,7
MEDIO AMBIENTE FISICO	2,8
CAPACIDAD PROFESIONAL	3,3
PERTENENCIA	4,3
ORIENTACION AL SERVICIO	3,5
RECOMPENSA	3,0
LIDERAZGO	3,6
INTERACCIÓN SOCIAL	3,9
TOTAL CLIMA ADMON CENTRAL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	3,5

[4]

Tabla 7 y 8. Comparativo resultados por dimensión 2013 Vs 2016

[4] Tomado de Informe de Clima y cultura Organizacional 2013, realizado por la Universidad Javeriana Cali.



Gráfica 7. Comparativo por dimensiones 2013 Vs 2016

La gráfica arriba presenta las tendencias de crecimiento/decrecimiento en la percepción de satisfacción de los colaboradores en relación al clima laboral. En este caso arroja una ligera mejora en la calificación general del clima pasando de 3,5 en 2013 a 3,6 en 2016.

13.2 Análisis comparativo por dimensiones 2013 - 2016

Las dimensiones que evidencian mejoras son estilo de dirección, que hace mención a la gestión de los segundos niveles de reporte de las sub-secretarias y direcciones es decir jefes y líderes de proceso o grupo, la cifra comparada sugiere quienes se encuentran en este nivel jerárquico agencian procesos bien valorados por los trabajadores de la base y niveles de apoyo, por lo que se recomienda revisar en detalle las dependencias en las que esta tendencia es evidente para hacer el reconocimiento pertinente.

Compensación, condiciones de trabajo y liderazgo aportan al indicador de des-favorabilidad, en menor proporción la calificación dada a la dimensión de relaciones interpersonales, en general constituyen los factores que no permiten evidenciar mejoras en el indicador general de satisfacción sobre el clima.

Las tablas evidencian que no hay un incremento en la satisfacción, por el contrario se mantiene en el mismo nivel de des-favorabilidad que ya se había señalado en 2013 por parte de la empresa consultora y que hoy se vuelve a señalar.

Si se hace un acercamiento a los análisis por microclima, las secretarías que contaban con una percepción adecuada, o cercanas al estándar mínimo esperado en 2016 se mantienen en esta tendencia con puntuaciones similares y crecimientos leves. Dos de las 18 dependencias es decir 11% logran presentar mejoras representativas en la percepción del clima.

14. Análisis Comparativo con otras instituciones

Este análisis se realiza comparando los datos numéricos y las interpretaciones de resultados publicados por la alcaldía de Medellín en 2014 y de Bucaramanga del mismo año y se presentan a continuación.

14.1 Aproximación comparativa con la Alcaldía de Medellín

La medición realizada para la alcaldía de Medellín 2014 obtuvo datos con una muestra de 1746 encuestas en las cuales se exploraban 12 dimensiones. Los criterios de calificación utilizados se presentan en la tabla a continuación

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
0-40%	BAJO
41-60%	MEDIO
61-75%	MEDIO ALTO
76% ...	ALTO

Tabla 9. Criterios de calificación Alcaldía de Medellín 2014[5]

Los resultados numéricos están contenidos en la tabla resumen que presenta los las dimensiones y las calificaciones otorgadas en general por los colaboradores de la alcaldía que valoraron en una escala la 1 a 5 su nivel de satisfacción con el clima que en su consolidado arroja un 57% según la tabla de interpretación ubicada en un nivel medio.

[5] Fuente: file:///C:/Users/admin/Desktop/ALCALDIA%20DIC%203%20AL%209/Cmparativo/Trabajo_de_Grado_UMNG-2014%20FINAL%20Y%20APROBADO.pdf

RESUMEN COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL MUNICIPIO MEDELLIN						
VARIABLE	SUBVARIABLE	2005	2007	2010	2012	2013
LIDERAZGO	Dirección	71%	74%	61%	63%	58%
	Estímulo a la Excelencia	74%	75%	70%	71%	69%
	Estímulo trabajo equipo	71%	74%	58%	62%	59%
	Solución de conflictos	59%	60%	58%	63%	59%
TOTAL VARIABLE		69%	71%	62%	65%	61%
MOTIVACIÓN	Realización personal	77%	80%	70%	74%	72%
	Reconocimiento aportes	53%	56%	45%	49%	46%
	Responsabilidad	53%	55%	51%	52%	51%
	Adecuadas condiciones de trabajo	64%	66%	63%	66%	64%
TOTAL VARIABLE		62%	64%	57%	60%	58%
RECIPROCIDAD	Aplicación al trabajo	81%	83%	71%	73%	71%
	Cuidado patrimonio institucional	79%	82%	73%	76%	73%
	Retribución	51%	58%	48%	48%	47%
	Equidad	48%	51%	47%	54%	48%
TOTAL VARIABLE		65%	69%	60%	63%	60%

Tabla 10. Resultados clima Alcaldía de Medellín 2005 a 2013.

Los datos señalados para 2013 permiten observar que dimensiones como liderazgo y condiciones de trabajo son ubicadas en un nivel medio alto de favorabilidad, pues 61% de los encuestados dan una calificación positiva a estas dimensiones. Puntúan bajo las dimensiones de reconocimiento con 46% de personas satisfechas y retribución con un 48%.

14.1.2 Aspectos competitivos y Fortalezas de la Alcaldía de Calimedición 2016Vs Medición Alcaldía de Medellín 2013

Se identifica como aspecto competitivo aquello que tiene que ver con la remuneración salarial, pues los colaboradores de la Alcaldía de Medellín dejan esta dimensión en un nivel medio de calificación, en Cali las valoraciones son más satisfactorias.

14.1.3 Oportunidades de mejora

Los resultados comparados Cali 2016 y Medellín 2014[6], marca la tendencia desfavorabilidad en la ciudad de Cali, pues Medellín logra resultados satisfactorios generales que lo dejan aun en una condición de favorabilidad, en relación con el liderazgo, las dinámicas y prácticas que permiten una mayor adaptabilidad al trabajo.

Alcaldía de Cali deberá trabajar en los proceso de liderazgo y condiciones fiscas de trabajo pues comparativamente no es competitivo en ello.

En relación con los resultados hallados para la Alcaldía de Bucaramanga se presentan resultados en forma de cualitativa o de interpretación de los mismos.

14.2 Aproximación comparativa con la Alcaldía de Bucaramangamedición 2013

BUCARAMANGA 2013	SANTIAGO DE CALI 2016
Se encontró en la Alcaldía, que no hay un total convencimiento de considerar a los jefes, como líderes, los funcionarios no perciben igualdad, por parte del jefe inmediato, las tareas se realizan dentro de un ambiente de inconsistencia. No obstante se destaca que los funcionarios de la Alcaldía, tienen las habilidades, para afrontarlas situaciones difíciles, con disposición, compromiso, el apoyo de sus compañeros y el mismo deseo de superación del funcionario. Por otra parte se observó que los empleados consideran alaInstitucióncomounimportantesitio de trabajo y son conscientes de las	Los colaboradores no identifican en sus líderes y personajes figuras emblemáticas o modelo de comportamiento que halen un proceso de trasformación de las prácticas cotidianas de trabajo: Pues la puntuación para la dimensión “personajes” en la valoración de cultura solo alcanzo calificación de 3,4. De igual forma en el caso de las valoraciones sobre liderazgo (gestión del nivel directivo) es también desfavorable. No obstante lo anterior los empleados de esta alcaldía no contestan positivamente a preguntas acerca de recomendar la alcaldía

[6] Estos son los resultados más recientes rastreados vía web o de búsqueda pública.

posibilidades de progreso, hacia el futuro, en sus sitios de trabajo.[7]	como un buen lugar para trabajar.
En la alcaldía de Bucaramanga, se destacan factores para el desarrollo de la Competitividad, fundamentados en el apoyo de los compañeros de trabajo, en las distintas unidades de trabajo, hay interés por el mejoramiento continuo de la institución, y voluntad para la solución de conflictos y mejora en las actividades de sus empleados.[8]	La dimensión de relaciones interpersonales y manejo de conflictos con calificaciones de 3,5 y 3,6 son puntuaciones bajas que no permiten formular estas como dimensiones con potencial transformado sobre otras y/o en general sobre el clima ,como si se señala en la última parte de la citade resultados de la Alcaldía de Bucaramanga.

Tabla 11. Comparativo de resultados clima Alcaldía de Bucaramanga a 2013.

14.2.1 Debilidades

Esta comparación también nos muestra una condición de des-favorabilidad.

En general Cali, presenta una tendencia de baja satisfacción con el clima laboral, sostenido, pues este ha sido señalado por las firmas consultoras en 2013 y actualmente 2016.

14.2.2 Oportunidades de mejora

En este orden de ideas corresponde hacer de nuevo las recomendaciones e indicar al área de gestión humana retomar las recomendaciones hechas por la firma consultora de la Universidad Javeriana en 2013 y revisar las acciones que se pusieron en marcha para lograr mejoras, toda vez que las cifras muestran que hay fallas en la efectividad, profundizando en las practicas legitimadas y las dinámicas

[7] Tomado de file:///C:/Users/admin/Desktop/ALCALDIA%20DIC%203%20AL%209/Cmparativo/CONTROL_POLITICO_1_SECRETARIAADMINISTRATIVA 2014%20bucaramanga.pdf
[8] Tomado de file:///C:/Users/admin/Desktop/ALCALDIA%20DIC%203%20AL%209/Cmparativo/CONTROL_POLITICO_1_SECRETARIAADMINISTRATIVA 2014%20bucaramanga.pdf

creadas y que las recomendaciones hechas en la medición anterior son similares a las que se hacen hoy en dentro de los resultados de microclimas. Además de la recomendación de hacer una intervención general que posibilite la mejora y detenga la tendencia de una percepción negativa que debilita la motivación y afecta la productividad.

14.2.3 Aspectos competitivos y fortalezas

Comparativamente con la información registrada no se hallan aspectos en los que la Alcaldía de Cali logre ser competitiva.

Nota:

No obstante esta comparación se hace a solicitud de La Alcaldía de Santiago de Cali y en cumplimiento de lo estrictamente contractual, la firma consultora autora del presente informe considera este tipo de comparaciones poco provechosas, pues datos más consistentes y con validez se dan en la comparando los resultados de año a año de una misma entidad, en tanto se cuenta con datos cercanos que permiten identificar con precisión las debilidades, las falencias, los puntos óptimos y las oportunidades de mejora.

15. Propuesta: Estrategia de Comunicación y Sensibilización de resultados

A continuacón se presentará una propuesta que permita la divulgación y socialización de los resultados de la medión de clima y cultura obtenidos por la Alcaldía de Santiago de Cali en 2016

Objetivos

1.1. Definir el marco de actuación, esquematizando los antecedentes de la evaluación realizada en 2016.
1.2. Presentar datos históricos de mediciones, participación y objetivos. (preparar breve presentación)

Justificación

Las tendencias actuales en gestión humana proponen que para generar procesos de cambio y aprendizaje organizacional se deben generar espacio poco convencionales para permitir apertura, sensibilización y participación de las personas en el diseño de propuestas.

Frente a los resultados generales y de dimensiones de Clima y Cultura Organizacional articuladas con aspectos que tienen que ver con el sistema organizacional se entregan los resultados y se insta a los colaboradores a participar.

Estrategia 1

Acción 1:

Para socializar los resultados generales de la evaluación actual, se propone un efecto cascada, es decir en primera instancia se entregen los resultados al nivel directivo y jefes bajo la metodología de (grupos focales de mejora).

Actividad I:

a) Usando papeles de colores o post it y usando la técnica de árbol de problemas y soluciones en una imagen de árbol (denominado árbol de las oportunidades) se presenta a cada uno de los participantes las problematicas generales y oportunidaes de mejora identificadas en la medición.
b) Se propone a los participante que realicen propuesta de mejora en relación a estos aspectos identificados, a fin de que contribuyan con la construcción del árbol de oportunidaes, pegando al arbol las propuestas que cada jefe plantea.
c) Sistematización de las propuestas por dimenciones, a fin construir un instrumento concluyente sobre las acciones que agenciará el área encargada de implementar la mejoras.
d) Alimentar el plan de acción para el 2017.
e) Esta actividad se cierra con la entrega al jefe de cada resultado de microclima por dependencia.

Acción 2:

El nivel directivo de cada dependencia tendrá el compromiso de realizar reuniones grupales con las personas de las dependencia para trabajar los aspectos al interior que requieran potencializarse para generar un mejor ambiente laboral. Bajo la metodología de grupos primarios.

ActividadII:

Proyección de video el baile de las sombras“Shower Dancer” para sensibilizarlos frente a:

a) La importancia del trabajo en cooperación
b) Reconocer el aporte de la individualidad para lograr los resultados esperados y las condiciones que se requieren para lograrlos.
c) Este proceso reflexivo deberá ser orientado por un experto en dinámica de grupos e intervención grupal diseñando preguntas reflexivas que generan la participación y paso por la palabra de las situaciones que obstaculizan el camino de la mejora.
d) Construcción de un documetno que contenga las conclusiones del grupo y los compromisos hechos.

Actividad III:

a) Para el trabajo con microclimas se propone que cada director de dependencia y sus primeros reportes (jefes) trabajen con mapas gráficos, donde se visualice cada dependenciaen relación al resultado general de la Alcaldía.
b) Señalar frente a los resultados las tres principales oportunidades de mejora y propuestas para su tratamiento.
c) Sistematización de propuestas de acción de la propuestas efectuadas por los participantes de la organización
d) Generaciónde dos grandes productos que enviarán a gestión humana con fines de seguimiento.
e) Plan de acción corporativo y el segundo un plan focalizado por dependencias.

Acción 3:

En paralelo el área encargada de facilitar la mejora en los temas referentes al clima organizacional, se sugiere:

Indagar en dependencias que tienen fortalezas e identificar factores de éxito que puedan ser replicados hacia otras dependencias.

Documentar y generar aprendizaje organizacional.

Hacer seguimiento y Control para que la estrategia de comunicación tenga éxito se debe dar cumplimiento a los planes propuestos, dado a que de esta manera las personas sienten que sus expectativas fueron cumplidas y se logra que para futuras intervenciones se fortaelcerá la credibilidad y participación apalancados en la efectividad del proceso.

Estrategia 2:

La socialización bajo esquema tradicional, se revisa con la parte estratégica de la organización la priorización de los planes transversales que se ejecutarán para el próximo año.

Estos planes son enviados a cada jefe en terminos de su resultado revisión del documento por parte de directivo de secretaría o dependencia.

Envío de plan de acción respectivo con fecha límite de entrega

ANEXO No. 1

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA 2016

INFORME PRUEBA PILOTO

Elaborado por: OUTSOURCING STRATEGIC ALLIANCE "AEO S.A "

En el marco del proceso de evaluación de Clima Laboral y Cultura Organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali 2016, se efectuó el día 20 de octubre revisión del instrumento piloteado, con el propósito de revisar, ajustar o validar las modificaciones sugeridas por el grupo de colaboradores de la Alcaldía (15 personas), en las instalaciones de la Alcaldía de Santiago de Cali, con la participación de las representantes del área de recurso humano.

En la tabla 1. Se describen los **conceptos** tenidos en cuenta para el proceso de validación y el **estado actual**:

CONCEPTOS	ESTADO ACTUAL
Consigna del instrumento	No se presentaron observaciones del contenido de la instrucción para el diligenciamiento de la encuesta, solo se recibió un cambio de ortografía.
Escala de Valoración	No se presentaron observaciones frente a la escala de valoración propuesta. Se aprecia concordancia entre las preguntas y la escala de calificación. Fue abr
Contenido de las Preguntas	Se modifican algunas preguntas de forma (anexo documento para la revisión de las observaciones dadas a cada pregunta).
Ampliación de la Encuesta	Se decide incorporar una la dimensión para medir la percepción sobre el liderazgo en el nivel directivo. Lo que genera un aumento de 7 preguntas en el cuestionario pasando de 67 a 74.
Ajustes de Forma	Se realizan ajustes de tildes y

	estandarización de minúsculas y mayúsculas en todo el documento. También se estandariza la forma de referirse a los niveles divisionales y a la organización. Se aprueba el diseño gráfico en el formulario de la encuesta, este se ha realizado para generar u contenido didáctico al momento de contestar.
Accesibilidad a la Encuesta	Las personas lograron acceder a la encuesta sin ningún imprevisto. Se sugiere crear un diseño innovador al ambiente virtual en el que se montará la encuesta.

El Formulario final con nuevos ajustes se presentará nuevamente para la validación de ajustes y aprobación.

Cordialmente,

Gloria Milena Londoño Sepúlveda
Psicóloga

Nancy Lorena Agudelo Gómez
Psicóloga

ANEXO No. 2

INSTRUMENTO: ENCUESTA DE CLIMA

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre aspectos del clima laboral y cultura en la Alcaldía de Santiago de

Cali, por lo anterior es indispensable que usted califique de forma objetiva cada una de las afirmaciones presentadas, porque con los resultados se generarán planes de mejora que impacten el ambiente de trabajo

Conteste a las afirmaciones según la escala presentada

1: Totalmente de acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: En desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo.

No.	**AFIRMACIÓN**
Tiempo de servicio	**Dependencia**
1	En general el clima laboral de la Alcaldía de Santiago de Cali es satisfactorio
2	La información brindada acerca de la misión institucional de La Alcaldía de Santiago de Cali ha sido adecuada
3	El comportamiento de los trabajadores de La Alcaldía de Santiago de Cali aporta satisfactoriamente al cumplimiento de esta misión
4	La Alcaldía de Santiago de Cali le ha brindado información suficiente sobre la visión institucional
5	Usted recibió información adecuada sobre los objetivos de calidad de la Alcaldía de Santiago de Cali
6	Usted tiene claros los objetivos del proceso al que pertenece
7	El estilo de liderazgo del nivel directivo de su dependencia es adecuado.
8	Su jefe inmediato se comunica de manera asertiva cuando adjudica tareas

9	El líder de proceso o subproceso al que usted pertenece se comunica de manera asertiva cuando hace seguimiento a tareas
10	Tiene la oportunidad de aportar ideas cuando se toman decisiones que afectan su trabajo

No.	**AFIRMACIÓN**
11	Su jefe inmediato permite la participación de todas las personas del grupo de trabajo
12	Siente que su jefe inmediato lo respalda en las decisiones que usted toma
13	En general el estilo de liderazgo de quienes ocupan el nivel directivo en la Alcaldía de Santiago de Cali es adecuado
14	Quienes ocupan el nivel directivo en su dependencia se caracterizan por impulsar/promover el desarrollo de la misma
15	Puede expresar sus ideas/opiniones sin temor a efectos o consecuencias negativas
16	Al expresar sus ideas/opiniones es posible obtener resultados positivos
17	Su jefe inmediato es accesible cuando usted necesita comunicarse con él
18	Cuando tiene dudas sobre el trabajo que le fue asignado, su jefe inmediato las responde correctamente
19	Recibe instrucciones claras por parte de su jefe inmediato antes de realizar una tarea
20	Recibe instrucciones claras por parte del líder de proceso o subproceso antes de realizar una tarea
21	Su jefe inmediato toma tiempo para retroalimentarlo sobre su desempeño

22	Cuando se ha equivocado ha recibido de su jefe inmediato una corrección respetuosa
23	Existe un adecuado nivel de confianza entre los compañeros del proceso o dependencia para la que trabaja
24	El trato entre compañeros del proceso o dependencia es amable
25	En general quienes ocupan el nivel directivo de la administración actual promueven las buenas relaciones entre compañeros
No.	**AFIRMACIÓN**
26	La alta dirección de la administración actual promueve las buenas relaciones entre compañeros
27	En la interacción con compañeros de otros procesos y dependencias se privilegia la atención empática y amable
28	La comunicación entre compañeros es permanente
29	La comunicación entre compañeros es oportuna
30	Los conflictos en su proceso o dependencia se resuelven con el diálogo
31	Ante las diferencias entre compañeros, el jefe inmediato interviene favorablemente
32	Si se presenta un conflicto entre compañeros, cuentan con el acompañamiento de la subdirección Administrativa de Recurso humano
33	La información que se brinda en el actual proceso de inducción y re-inducción es suficiente para la ejecución del cargo
34	La Alcaldía de Santiago de Cali lo apoya en sus proyectos de formación y desarrollo profesional
35	La Alcaldía de Santiago de Cali ofrece actividades deportivas, recreativas y culturales a sus empleados

36	Su jefe inmediato promueve la participación de los empleados en las actividades de bienestar programadas
37	Percibe a la Alcaldía de Santiago de Cali como una entidad que ofrece beneficios para el bienestar de quienes trabajan en ella
38	Las políticas de inclusión laboral presentan equidad de género
39	Su lugar de trabajo es cómodo y agradable
40	La Alcaldía de Santiago de Cali provee las condiciones para mantener su lugar de trabajo limpio y en orden
No.	**AFIRMACIÓN**
41	Su lugar de trabajo tiene ventilación e iluminación adecuada
42	Dispone de los recursos/herramientas suficientes para el desarrollo de las actividades a cargo
43	La Alcaldía de Santiago de Cali hace reconocimiento a sus aportes, rendimiento y buen desempeño.
44	Su jefe inmediato le brinda reconocimiento cuando realiza un buen trabajo
45	Existen planes de reconocimiento a las propuestas de innovación dadas por los empleados
46	Considera que su salario está acorde con el cargo que desempeña
47	El pago de su salario llega de manera oportuna conforme a lo legalmente establecido.
48	En el grupo de trabajo se privilegia el respeto por la diversidad de ideas
49	Las prácticas administrativas se enmarcan en el principio de transparencia

50	El grupo de trabajo es solidario con situaciones personales o laborales que sucedan a los compañeros
51	Su jefe inmediato motiva el logro de objetivos laborales
52	El nivel directivo de su dependencia motiva el logro de objetivos laborales
53	En su trabajo, usted es autónomo para gestionar las soluciones que se requieren para cumplir con los objetivos del cargo
54	Su jefe inmediato se preocupa cuando usted tiene asuntos personales difíciles
55	En su dependencia, quien ocupa el nivel directivo se preocupa cuando usted tiene asuntos personales difíciles
No.	**AFIRMACIÓN**
56	Cuando ingresa un nuevo colaborador a la institución se le presenta con los otros compañeros
57	Una cualidad que se privilegia en las prácticas administrativas es el buen trato hacia los usuarios
58	En la administración actual se privilegia la participación de los colaboradores en las decisiones que impactan el trabajo
59	Los funcionarios de la Administración Central de Santiago de Cali, se caracterizan por trabajar bajo el principio de transparencia
60	La información organizacional es usada de forma confidencialidad y sólo para los fines requeridos
61	Si alguien va iniciar a trabajar en la Alcaldía de Santiago de Cali le diría que este es un buen lugar para trabajar
62	La comunicación por correo electrónico y otros medios tecnológicos al interior de la Alcaldía de Santiago de Cali es efectiva.
63	Existen programas que promueven la salud integral de los trabajadores

64	Existen medios/mecanismos formales para resolver las diferencias que se puedan presentar con compañeros de otras dependencias
65	Las tareas, trabajos e información se solicitan dentro de su horario laboral
66	Las personas que ocupan altos cargos en la administración central son un modelo a seguir porque su conducta es coherente con los principios institucionales (transparencia, compromiso, solidaridad, equidad, etc.)
67	Las personas que ocupan altos cargos en la administración central privilegian el cuidado de los recursos públicos con eficiencia

No.	AFIRMACIÓN
68	Para los empleados de la Alcaldía de Santiago de Cali las fechas de conmemoración municipales son cada vez más importantes
69	Los símbolos culturales del municipio (bandera de Cali, himno y escudo) son importantes para quienes trabajan en la Alcaldía de Santiago de Cali
70	La información organizacional como procesos de gestión, resultado de convocatorios y concursos son publicados de forma oportuna.
71	La información organizacional como resultados de gestión, informes financieros y concursos para proveer cargos, son de fácil accesibilidad.
72	El comportamiento de los trabajadores de la Alcaldía de Santiago de Cali es coherente con la cultura que se declara en el código de buen gobierno
73	La cultura de la Alcaldía de Santiago de Cali, se enmarca en principios y valores institucionales compartidos por todos los miembros de la organización

Muchas Gracias por tu participación y aporte en este proceso. Con tus respuestas ayudas al progreso de la Alcaldía de Santiago de Cali