



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI



# MEDICIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

## Alcaldía de Santiago de Cali

### INFORME DE RESULTADOS - 2019

Ricardo Saavedra Sierra - Consultor

Diciembre de 2019



## Capítulo 1: Metodología

El presente informe muestra los resultados generales que se obtuvieron gracias a la medición del Clima y la Cultura Organizacional adelantada en 2019 con el grupo de Servidores Públicos de La Alcaldía de Santiago de Cali; así mismo, contempla las recomendaciones para un posible cierre de las brechas encontradas.

**Propósito:** Realizar la medición del Clima y la Cultura Organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali, realizando un margen de comparación con otras entidades del sector y generando propuestas de intervención en aquellas variables consideradas como desfavorables.

**Administración de la encuesta:** Física y Virtual.

**Ámbito de aplicación:** Se llevó a cabo la medición del Clima y la Cultura organizacional convocando a 347 servidores públicos de la Alcaldía de Santiago de Cali seleccionados por el Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional, para aplicar el formulario de encuesta en físico (50%) y virtual (50%), logrando el 92% de la meta de diligenciamiento respecto al número total de las encuestas requeridas, es decir, un total de 322 encuestas diligenciadas. Este número se considera representativo en la medida en que realizado el cálculo del tamaño de la muestra para una población finita o conocida se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= Total de la población, 2046, es decir número de servidores públicos de planta en la Alcaldía de Santiago de Cali.

Z $\alpha$  = 1.65 al cuadrado (con seguridad del 90%), que significa la probabilidad que la muestra seleccionada se ajuste a la realidad.

p = proporción esperada, en este caso 5% lo que es equivalente al 0.05

q = 1- p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión, igual al 5%



Reemplazando, tenemos:

$$n = \frac{2046 * 1.65^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (2046 - 1) + 1.65^2 * 0.05 * 0.95}$$

Utilizando la calculadora de muestras alojada en [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php) arroja como resultado 238 encuestas como muestra mínima requerida para validar la representatividad de la misma, mientras que la calculadora de muestras alojada en <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra> establece como muestra requerida 240 encuestas. En consecuencia, se puede establecer que un determinado número de encuestas superior a 240 resulta ser representativo en el estudio de clima y cultura organizacional realizado para la Alcaldía de Santiago de Cali.

**Herramienta utilizada:** Para la medición virtual se empleó la encuesta de clima y cultura organizacional dispuesta en la herramienta web llamada Comunidapp que, para el desarrollo del proyecto se dispuso para la Alcaldía de Santiago de Cali. Esta herramienta permite administrar la aplicación de la encuesta y la gestión de resultados de una manera confidencial, protegiendo la información de los servidores públicos participantes para garantizar total transparencia en el manejo de la misma.

Respecto a la medición física, se realizó en salones de trabajo dispuestos fuera de las instalaciones de la Alcaldía de Santiago de Cali, mediante la encuesta impresa en papel, en la que no era requerido ningún dato de identificación que pudiera hacer que el servidor público fuera identificado y de esta forma conservar el carácter anónimo del proceso.

**Cuestionario:** El instrumento cuenta con 88 enunciados que se clasifican en variables y subvariables. (Anexo 1 al final del informe)

Para el caso particular del clima organizacional, las variables son las determinadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y las subvariables corresponden a las definidas en el estudio de clima realizado en el año 2016. Se mantuvieron las mismas subvariables como una medida para realizar los análisis evolutivos que sirvan de insumo básico para una adecuada toma de decisiones y se adicionó la subvariable Felicidad Organizacional.

Por otro lado, respecto a las variables de cultura organizacional, también se mantuvieron vigentes las que fueron medidas en el año 2016 y se adicionaron tres: Orgullo, Innovación y Manejo del Error.



<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>SUBVARIABLES</b>
	Orientación organizacional	Aspectos institucionales
		Clima general
		Felicidad organizacional
	Administración del talento humano	Inducción y reinducción
		Capacitación y desarrollo
		Compensación
	Estilo de dirección	Liderazgo
		Toma de decisiones
	Comunicación e integración	Relaciones interpersonales
		Manejo de conflictos
		Comunicación
	Trabajo en grupo	Relación con otras dependencias
	Capacidad profesional	Reconocimiento
	Medio ambiente físico	Condiciones de trabajo
		Riesgo psicosocial

Tabla 1. Variables y subvariables de clima organizacional



CULTURA ORGANIZACIONAL	VARIABLES
	Principio de oportunidad
	Símbolos
	Personajes
	Mecanismos útiles
	Cultura de servicio
	Rituales
	Solidaridad
	Transparencia
	Respeto a la diversidad
	Equidad de genero
	Participación
	Orgullo
	Innovación
	Manejo del error

*Tabla 2 Variables de cultura organizacional*

Los enunciados fueron contruidos a partir del análisis de mediciones anteriores y del análisis realizado a las particularidades de los procesos de la Alcaldía de Santiago de Cali. Una vez construida la encuesta fue sometida a una primera validación en una prueba piloto dirigida a 35 servidores públicos seleccionados por la entidad y posteriormente fue evaluada y acordada con el Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional, encargado de la supervisión del contrato, a fin de garantizar su ajuste a las necesidades de la medición.

La encuesta contenía 88 enunciados y como opciones de respuesta se usó una escala tipo Likert de 5 niveles, para representar el nivel en que los servidores públicos se encontraban de acuerdo con la afirmación leída, así:



NIVEL	EQUIVALENCIA EN PUNTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5
<b>De acuerdo</b>	4
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	3
<b>En desacuerdo</b>	2
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1

*Tabla 3 Escala tipo Likert utilizada*

Se da una equivalencia numérica de 1 a 5, para poder cuantificar y representar ese nivel en que los servidores se encuentran de acuerdo o no con cada afirmación y así poder ser concordante con las mediciones pasadas en las que también se asumió un valor numérico para representar el estado del clima y la cultura organizacional.



## Capítulo 2: Resultados Generales

A continuación, se muestran los resultados generales obtenidos en la medición; las gráficas reflejan los promedios obtenidos por cada variable, subvariable y promedio de cada organismo, para lograr así un promedio para toda la entidad llamado Índice Global del Clima (IGC) e Índice de Cultura Organizacional (ICO).

Bajo este estándar de análisis, se debe entender entonces que la máxima calificación posible es de 5 y la mínima posible es de 1 para cada una de las variables y subvariables evaluadas. Es decir, que a mayor aproximación a 5 como promedio de cada una de las variables, subvariables y organismo, mayor es el índice de satisfacción de los servidores públicos respecto a ese criterio. Para mayor ilustración y manteniendo la misma escala determinada en el año 2016 para el análisis de los puntajes, se presenta la siguiente tabla que determina los rangos de calificación, la valoración dada a cada rango y la acción general recomendada; adicionando a esto un semáforo de convenciones para hacer de este informe algo mucho más visual:

RANGO DE CALIFICACION	VALORACION	ACCION RECOMENDADA	COLOR ASOCIADO
1,0 a 3,9	Percepción desfavorable	Requiere intervención	1,0 a 3,9
4,0 a 4,5	Percepción adecuada	Debe mantenerse	4,0 a 4,5
4,6 a 5,0	Percepción muy favorable	Hacer reconocimiento	4,6 a 5,0

Tabla 4 Valoración según rango de calificación

Para efectos del análisis y comprensión, se empleó un semáforo de convenciones basado en las mejores prácticas de análisis de clima laboral empleadas comúnmente, que representa el estado de desarrollo de cada una de variables y subvariables mencionadas, reiterando que su referencia es frente al índice de satisfacción alcanzado.



## ÍNDICE GLOBAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL- IGC

El índice global de clima - IGC del año 2019, arrojó un promedio total de **3,9%** para la entidad, identificando que se encuentra en un estado de desarrollo del clima laboral **Desfavorable**, casi al límite del siguiente nivel de una percepción adecuada. Aunque aún se encuentra en un nivel de **percepción desfavorable**, el índice global de clima -IGC ha venido mejorando desde el año 2013 (3,5), 2016 (3,6) al 3,9 en 2019.

	2019	2016	2013
Índice global de clima - IGC	3,9	3,6	3,5

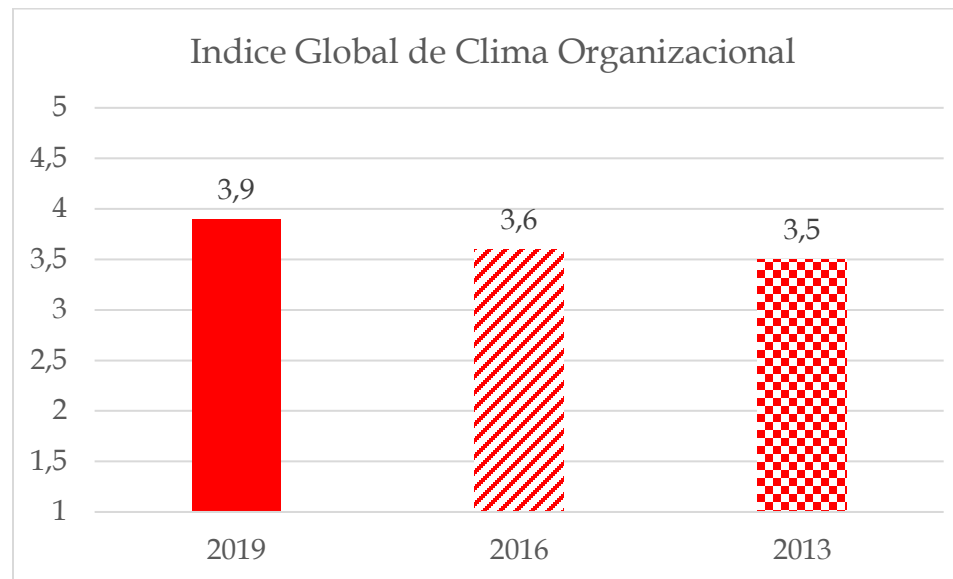


Gráfico 1 Índice Global de Clima Organizacional





### MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES

	2019	2016	2013
<b>Índice global de clima - IGC</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>
Administración del talento humano	3,9	3,5	No aplica
Capacidad profesional	3,8	3,4	No aplica
Comunicación e integración	3,9	3,6	No aplica
Estilo de dirección	4,0	3,6	No aplica
Medio ambiente físico	3,7	3,6	No aplica
Orientación organizacional	4,1	3,6	No aplica
Trabajo en grupo	4,0	3,6	No aplica

Tabla 5 Clima organizacional por variables comparativo 2019 – 2016 -2013

De la medición de variables en el año 2019 se puede destacar que las relacionadas con el Estilo de dirección (4,0), Orientación organizacional (4,1) y Trabajo en grupo (4,0) se encuentran en un nivel de **percepción adecuada** incluso por encima del Índice Global de Clima (3,9).

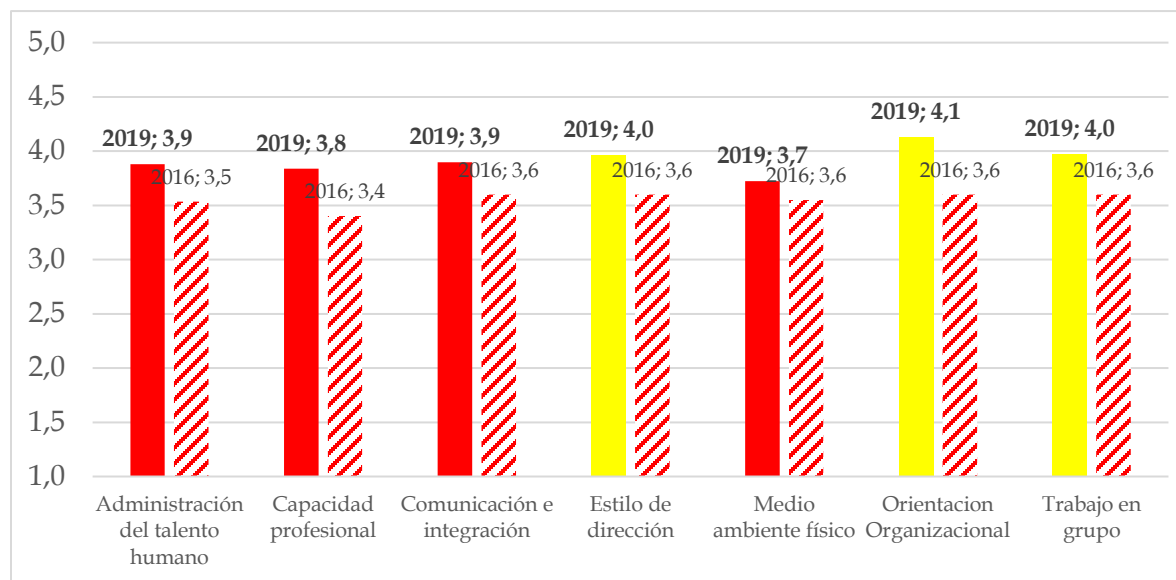


Gráfico 2 Comparativo clima organizacional por variables 2019-2016



Por otro lado, también es bastante significativo mencionar como todas las variables mejoraron del año 2016 al 2019, encontrándose avances de incluso 0,4 y 0,5 puntos en algunas variables. Aunque en el año 2019, solamente tres de las siete variables medidas se encuentran en un nivel de percepción adecuada, mientras que las cuatro restantes aún se encuentran en un nivel de **percepción desfavorable**, es justo mencionar que para la medición anterior ninguna se encontraba en el nivel de percepción adecuada.

La comparación de las variables no se realizó respecto al año 2013, pues se encuentra que no necesariamente las subvariables medidas responden en estricto sentido a las variables medidas en 2016 y 2019. De hecho, para poder hacer la comparación entre 2016 y 2019 se debió realizar la agrupación de las subvariables medidas en 2016 de la manera en la que se puede observar en la siguiente tabla:

VARIABLES	SUBVARIABLES	2019	2016
<b>Orientación organizacional</b>	Aspectos institucionales	4,1	3,6
	Clima general	3,8	3,6
	Felicidad organizacional	4,5	N.A. <sup>1</sup>
<b>Administración del talento humano</b>	Inducción y reinducción	4,0	3,3
	Capacitación y desarrollo	3,8	3,5
	Compensación	3,8	3,8
<b>Estilo de dirección</b>	Liderazgo	4,0	3,6
	Toma de decisiones	3,9	3,6
<b>Comunicación e integración</b>	Relaciones interpersonales	3,9	3,6
	Manejo de conflictos	3,8	3,5
	Comunicación	4,0	3,7
<b>Trabajo en grupo</b>	Relación con otras dependencias	4,0	3,6
<b>Capacidad profesional</b>	Reconocimiento	3,8	3,4
<b>Medio ambiente físico</b>	Condiciones de trabajo	3,6	3,6
	Riesgo psicosocial	3,9	3,5

Tabla 6 Comparativo variables y subvariables clima organizacional 2019 -2016

<sup>1</sup> N.A.: No aplica, no fue medido en 2016



Este análisis más detallado de las variables a través de las subvariables evidencia como la Inducción y reintucción (4,0), el Liderazgo (4,0), la Comunicación (4,0) y la Relación con otras dependencias (4,0) se encuentran en un nivel de **percepción adecuada**, mención aparte merece la subvariable de Felicidad organizacional (4,5) que se mide por primera vez en 2019 y que mide el grado en que el trabajo contribuye a la felicidad individual de los servidores públicos de la Alcaldía de Santiago de Cali.

### Variables y Subvariables Clima Organizacional 2019-2016

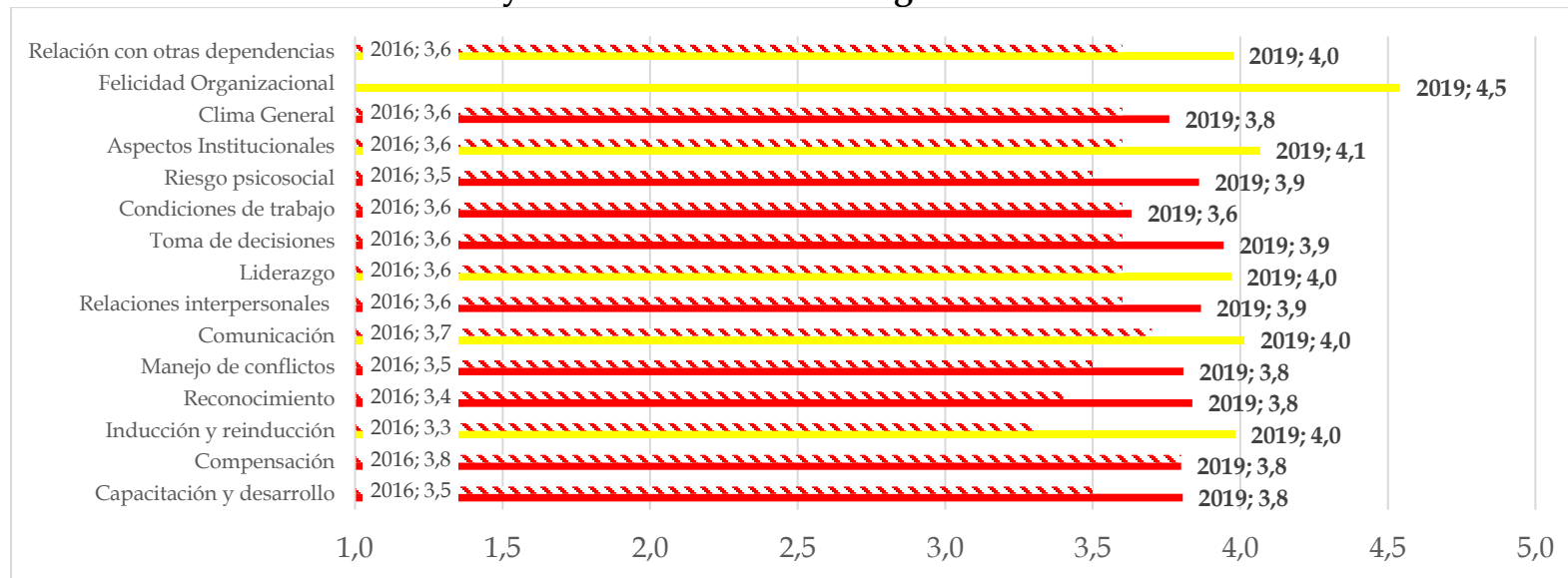


Gráfico 3 Variables y subvariables clima organizacional 2019-2016

La grafica comparativa de subvariables entre 2019 y 2016, es bastante dicente en la medida en que nos muestra las primeras barras en amarillo que se traducen en un nivel de **percepción adecuada** en seis de las quince subvariables medidas, situación que se puede ver como un buen avance si consideramos que en el año 2016 ninguna de las subvariables se situaba en un nivel de **percepción adecuada**, por el contrario, el nivel de todas ellas estaba en **percepción desfavorable**.



## MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR ORGANISMOS

Con el decreto 0516 de 2016, la Alcaldía de Santiago de Cali determinó la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias. En ese orden de ideas los 17 organismos que fueron objeto de la medición del Clima y la Cultura Organizacional pasaron a ser 26, lo que se evidencia en la siguiente tabla en la que algunos organismos solo cuentan con información de la medición realizada en el año 2019. Con un ánimo descriptivo se incluye en esta tabla no solo los resultados de la medición de los años 2019 y 2016 por cada organismo, sino también el nombre que cada organismo tenía en el momento de la medición de 2016.

	2019	2016	Nombre organismo 2016
<b>Índice global de clima - IGC</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	
Departamento Administrativo De Contratación Pública	4,1	N/A	
Departamento Administrativo De Control Disciplinario Interno	4,1	3,7	Dirección De Control Disciplinario Interno
Departamento Administrativo De Control Interno	3,8	3,8	Dirección De Control Interno
Departamento Administrativo De Gestión Del Medio Ambiente	4,1	3,4	Departamento Administrativo Del Medio Ambiente
Departamento Administrativo De Gestión Jurídica Publica	4,1	2,6	Dirección Jurídica
Departamento Administrativo De Hacienda Municipal	3,9	3,7	Departamento Administrativo De Hacienda
Departamento Administrativo De Planeación Municipal	3,7	3,3	Departamento Administrativo De Planeación
Departamento Administrativo De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones	4,1	N/A	
Departamento Administrativo De Desarrollo E Innovación Institucional	4,0	4,0	Dirección De Desarrollo Administrativo
Secretaría De Infraestructura	4,0	3,4	Secretaria De Infraestructura Y Valorización
Secretaría De Turismo	3,9		



	2019	2016	Nombre organismo 2016
Secretaría De Bienestar Social	4,1	3,6	Secretaria De Desarrollo Territorial Y Bienestar Social
Secretaría De Desarrollo Económico	3,8	N/A	
Secretaría De Desarrollo Territorial Y Participación Ciudadana	3,9	N/A	
Secretaría De Paz Y Cultura Ciudadana	4,1	N/A	
Secretaría Del Deporte Y La Recreación	4,0	3,6	Secretaria Del Deporte Y Recreación
Secretaría De Educación	3,6	3,4	Secretaria De Educación
Secretaría De Cultura	4,0	4,0	Secretaria De Cultura Y Turismo
Secretaría De Gestión Del Riesgo De Emergencias Y Desastres	4,1	3,9	Secretaria De Gestión De Riesgos, Emergencias Y Desastres
Secretaría De Salud Publica	4,1	3,7	Secretaria De Salud
Secretaría De Seguridad Y Justicia	3,6	3,4	Secretaria De Gobierno, Convivencia Y Seguridad
Secretaría De Gobierno	4,0	3,5	Secretaria General
Secretaría De Movilidad	3,8	3,7	Secretaria De Tránsito Y Transporte
Secretaría De Vivienda Social Y Hábitat	3,6	4,0	Secretaria De Vivienda Social
Unidad Administrativa Especial De Gestión De Bienes Y Servicios	3,6	N/A	
Unidad Administrativa Especial De Servicios Públicos Municipales	3,9	N/A	

Tabla 7 Clima organizacional comparativo 2019-2016 por organismo

De los 26 organismos existentes en la Alcaldía de Santiago de Cali, 14 lograron estar en un nivel de **percepción adecuado** con promedios entre 4,0 y 4,1, es decir un poco más de la mitad de los organismos (53,8%), se encuentran por encima del Índice Global del Clima Organizacional de la entidad.

Por otra parte, 15 de los 17 organismos (88,2%) que fueron incluidos en la medición del año 2016, mejoraron en su medición del clima para el año 2019, que claramente resulta un indicador bastante favorable para la entidad.



### Clima Organizacional por Organismos 2019

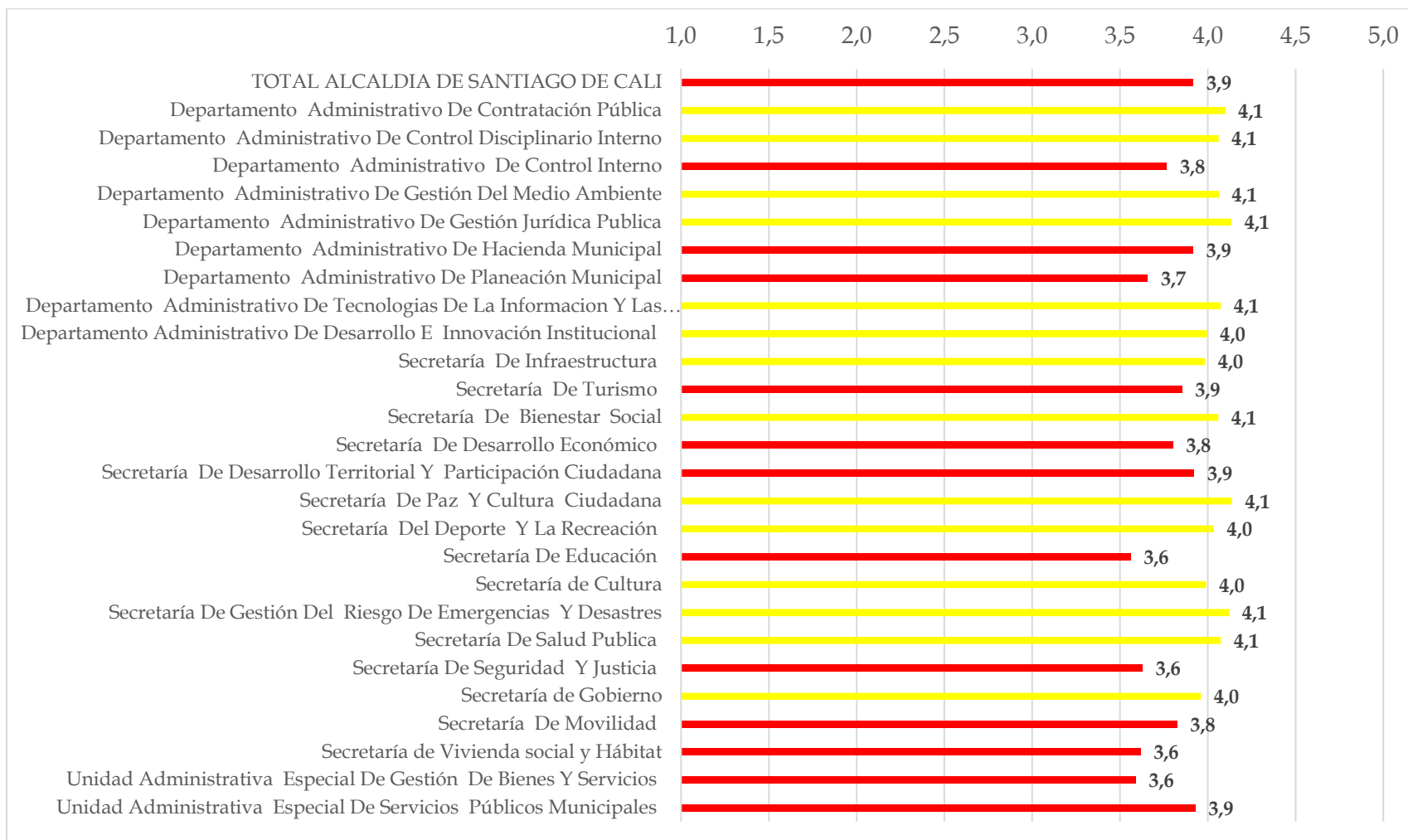


Grafico 4 Clima Organizacional 2019-2016 por organismo



## **RECOMENDACIONES PARA EL CIERRE DE BRECHAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las recomendaciones de cierre de brechas según establece la metodología se realizan de manera exclusiva sobre aquellas variables cuyo nivel de percepción se encuentra en nivel desfavorable, estas son:

### **Recomendaciones para el cierre de brechas de Orientación Organizacional**

Se recomienda continuar las mediciones periódicas del clima organizacional según lo determinado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Es conveniente hacer amplia y continua difusión acerca de los resultados obtenidos en las mediciones de clima organizacional, que incluyan avances y retrocesos.

Se requiere dar continuidad a los procesos de mejora del clima organizacional, realizando las etapas adicionales de intervención, control, evaluación y seguimiento. Si bien es cierto que la medición es una poderosa herramienta para la gestión del clima organizacional, puede resultar insuficiente si no se determinan las causas que originan los resultados dados y las acciones que se llevaran a cabo para poder intervenir favorablemente esas causas.

Es necesario difundir y dar a conocer todas las acciones orientadas a la mejora del clima organizacional, se podría pensar en un logo, distintivo o “sello” que vaya incluido en todas las piezas de difusión de las acciones realizadas en pro de la mejora del clima organizacional.

### **Recomendaciones para el cierre de brechas de Administración del Talento Humano**

Invitar, motivar y gestionar la recopilación de información permanente de los servidores de la entidad, respecto a las expectativas que tienen en cuanto a contenidos y metodología, frente a los programas de capacitación y desarrollo.

Realizar procesos de evaluación a las actividades de capacitación y desarrollo realizadas en la entidad y atender de manera efectiva las observaciones, inconformidades o sugerencias realizadas por quienes participaron en el proceso de capacitación y desarrollo.



Incorporar a los procesos de capacitación y desarrollo contenidos actuales y de vanguardia, que aseguren que los servidores de la entidad se mantienen actualizados y competitivos respecto a los nuevos saberes y tendencias en la gestión de sus diferentes roles.

Fortalecer la oferta y garantizar la pertinencia de las actividades deportivas, recreativas y culturales dirigidas a los servidores públicos.

Garantizar como política institucional que los superiores jerárquicos de toda la entidad faciliten la participación de los servidores públicos en las actividades de formación, deportivas, recreativas y culturales programadas.

Entendiendo las restricciones legales que se puedan llegar a tener para extender las actividades de formación, deportivas, recreativas y culturales a todos los servidores de la entidad, sin importar su tipo de vinculación, es conveniente realizar un análisis institucional acerca de la mejor alternativa posible para incluir a todos los servidores, pues el clima organizacional no es un tema exclusivo de funcionarios de planta.

Entendiendo las restricciones de orden presupuestal y legal para lograr salarios más altos para los servidores públicos, se propone que la entidad trabaje en aspectos que pueden ser vistos como compensación a la labor desempeñada que no implican necesariamente una retribución económica:

- Ofrecer programas de capacitación y formación en habilidades técnicas y blandas de fácil acceso para todos los servidores.

- Dar autonomía a los servidores para la realización de sus actividades, con el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento del objetivo propuesto, sin entrar en el terreno de menospreciar la capacidad del servidor público.

- Dar los créditos y los reconocimientos a los servidores que realizan las actividades.

Ofrecer actividades de capacitación y formación para la adecuada administración de las finanzas personales de los servidores públicos.

Explorar alternativas para que, en alianza con otras entidades públicas e incluso privadas, los servidores de la entidad tengan acceso a beneficios económicos que alivien su posible carga de gastos: tarifas preferenciales en servicios públicos de transporte, salud, educación, recreación y otros.





### **Recomendaciones para el cierre de brechas de Estilo de Dirección**

Se recomienda considerar la planeación como un proceso participativo, en el que los servidores tengan la oportunidad de vincularse, ser escuchados e incorporar sus recomendaciones en esta etapa del ciclo administrativo.

Los superiores jerárquicos, atendiendo los niveles de autonomía que consideren necesarios para cada rol bajo su dirección, deben ofrecer un respaldo razonable y firme a los servidores que bajo esas directrices han tomado decisiones en el desarrollo de sus actividades.

### **Recomendaciones para el cierre de brechas de Comunicación e Integración**

Los superiores jerárquicos deben ofrecer trato justo y respetuoso a todos los servidores públicos bajo su dirección.

Se recomienda ofrecer actividades de formación en habilidades blandas como comunicación y trabajo en equipo.

Es recomendable crear una instancia formal de resolución de conflictos que surjan entre servidores, por ejemplo, un Comité de Resolución de Conflictos integrado por servidores de diferentes organismos y niveles, que sean ampliamente reconocidos por su capacidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales. Instancia formal que debería conocer y atender de primera mano las desavenencias nacidas en las relaciones del día a día de los servidores.

### **Recomendaciones para el cierre de brechas de Capacidad Profesional**

Los superiores jerárquicos de la entidad deben hacer reconocimientos verbales y dar los créditos necesarios a quienes realizan de manera adecuada las actividades encomendadas.

Los superiores jerárquicos de la entidad deben hacer reconocimientos a los servidores públicos, exaltando siempre sus esfuerzos y aportes como la base para el logro de los objetivos y las metas propuestas. Se recomienda llevar a cabo un estudio detallado de como quisieran los servidores públicos de la entidad ser motivados y reconocidos, para de esta manera establecer un adecuado y efectivo plan de reconocimiento y motivación.

Es necesario establecer grados de autonomía para los servidores públicos de la entidad, por cuanto se debe establecer y difundir claramente cuál es el tipo de decisiones que puede tomar de manera autónoma el servidor, cuales requieren de



consulta y cuales requieren de expresa autorización de su superior jerárquico. El exceso de autorizaciones requeridas sobre temas que podrían ser decididos por el servidor público, le resta motivación y pone en tela de juicio su capacidad profesional.

### **Recomendaciones para el cierre de brechas de Medio Ambiente Físico**

Es importante desarrollar y difundir ampliamente pautas de organización de los puestos de trabajo, que incluya la organización de archivos y documentos tanto físicos como virtuales.

Es recomendable la realización de jornadas masivas de organización y depuración tanto de información física en puestos de trabajo como virtual.

Se sugiere realizar especiales controles y revisiones permanentes al aseo y la organización de las áreas comunes y espacios compartidos por los servidores (cafeterías, baños, pasillos, salas de espera etc). Así como realizar campañas efectivas para una adecuada utilización de estos espacios.

Establecer un diagnóstico inicial o la actualización si ya hay uno existente, al estado de los equipos, espacios físicos y materiales con los que cuentan los servidores públicos de la entidad. Así como establecer un plan de intervención preventivo y correctivo en caso de presentarse novedades en este tipo de recursos. También se requiere fijar estándares de atención (oportunidad, efectividad) a la ocurrencia de novedades con los recursos físicos, tecnológicos y otro tipo de recursos para el ejercicio de las actividades de los servidores.

Realizar un análisis en conjunto con la Administradora de Riesgos Laborales frente a las condiciones físicas de puestos de trabajo.

Realizar o actualizar los estudios de cargas de trabajo para los servidores, determinando acciones claras y permanentes orientadas a equilibrar las actividades asignadas a los mismos, que puedan estar representando horarios de trabajo por encima del horario laboral habitual o generación de riesgos psicosociales.



## ÍNDICE GLOBAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL- ICO

El índice global de cultura organizacional- ICO del año 2019, arrojó un promedio total de **4,1%** para toda la entidad, identificando que se encuentra en un estado de desarrollo de la cultura organizacional **Adecuada**. Este resultado representa un importante avance frente a la medición del año 2016 que se situó en 3,55.

	2019	2016
Índice global de cultura organizacional - ICO	4,1	3,55

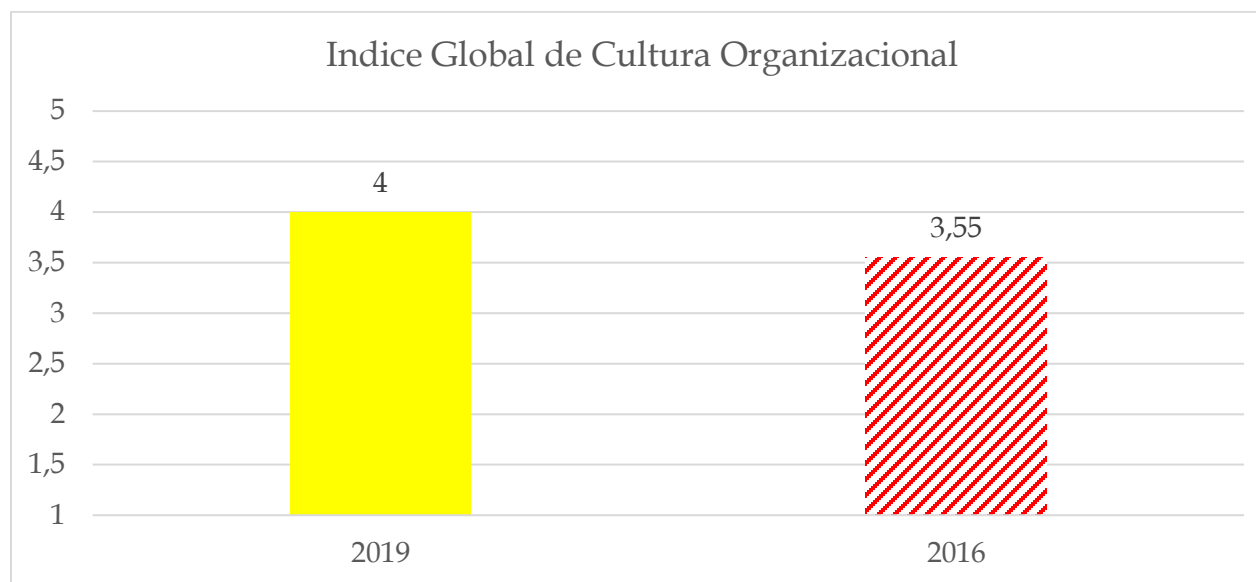


Grafico 5 Índice Global de cultura organizacional 2019-2016



## MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES

Cuando se realiza el análisis de las variables que componen la medición de la Cultura Organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali, resulta muy favorable evidenciar como todas las variables tuvieron variaciones positivas frente a la medición realizada en el año 2016, momento en el cual todas las variables se ubicaban en un nivel de **percepción desfavorable** con puntuaciones entre 3.4 y 3.8. Para el año 2019 las variables Cultura de servicio (4,3), Equidad de género (4,0), Participación (4,0), Respeto a la diversidad (4,0), Símbolos (4,2) y Solidaridad se ubican en un nivel de **percepción adecuada**. Otras variables no medidas en 2016 reflejan resultados positivos en esta primera medición en la que se incluyen Manejo del error (4,1), Orgullo (4,5) y Participación (4,0) en tanto que la Innovación (3,9) también medida por primera vez en 2019 tiene una **percepción desfavorable**.

VARIABLES	2019	2016
Cultura de Servicio	4,3	3,8
Equidad de genero	3,8	3,6
Innovación	4,5	N.A. <sup>2</sup>
Manejo del error	4,0	3,3
Mecanismos útiles	3,8	3,5
Orgullo	3,8	3,8
Participación	4,0	3,6
Personajes	3,9	3,6
Principio de oportunidad	3,9	3,6
Respeto a la diversidad	3,8	3,5
Rituales	4,0	3,7
Símbolos	4,0	3,6
Solidaridad	3,8	3,4
Transparencia	3,6	3,6

Tabla 8 Cultura organizacional 2019-2016 por variables

<sup>2</sup> N.A.: No aplica, no fue medido en 2016



### Cultura Organizacional por Variables 2019-2016

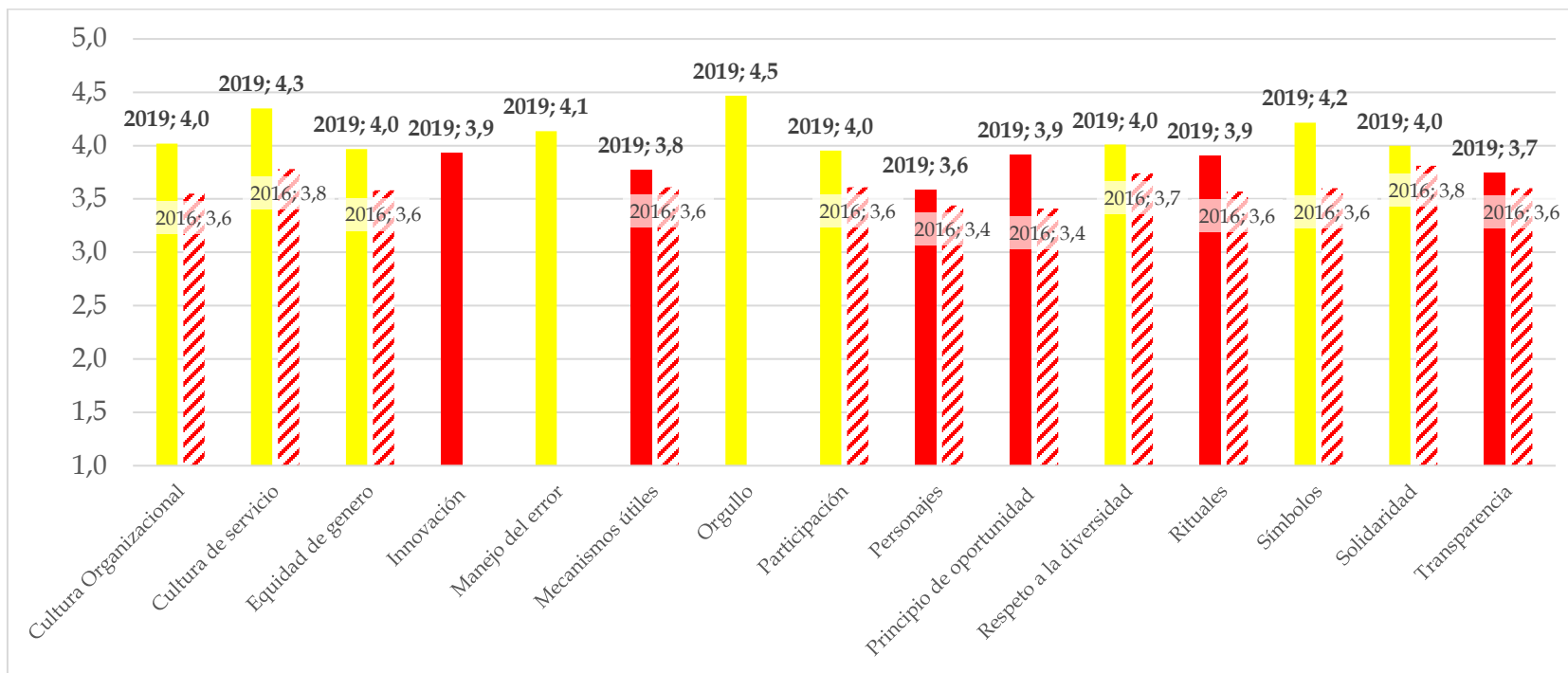


Grafico 6 Cultura organizacional por variables 2019-2016

### MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR ORGANISMOS

Los datos relacionados a continuación corresponden a la medición del año 2019, en razón a que la medición del año 2016 no tiene el detalle por cada organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali. De los 26 organismos a los que se practicó la medición de Cultura Organizacional, 18 de ellos (69%) tienen un nivel de **percepción adecuada** que va entre los 4.0 y 4.3 puntos. Los organismos con menores niveles de percepción son la secretaria de Desarrollo Económico (3,7) y la Secretaria de Educación



(3,7). Con un ánimo descriptivo se incluye en esta tabla no solo los resultados de la medición del año 2019 por cada organismo, sino también el nombre que cada organismo tenía en el momento de la medición de 2016, a pesar que para ese entonces no se tiene desagregada la medición de Cultura organizacional por cada organismo.

	2019	Nombre organismo 2016
<b>Índice global de cultura organizacional - ICO</b>	<b>4,0</b>	
Departamento Administrativo De Contratación Pública	4,2	
Departamento Administrativo De Control Disciplinario Interno	4,1	Dirección De Control Disciplinario Interno
Departamento Administrativo De Control Interno	3,8	Dirección De Control Interno
Departamento Administrativo De Gestión Del Medio Ambiente	4,1	Departamento Administrativo Del Medio Ambiente
Departamento Administrativo De Gestión Jurídica Publica	4,3	Dirección Jurídica
Departamento Administrativo De Hacienda Municipal	4,0	Departamento Administrativo De Hacienda
Departamento Administrativo De Planeación Municipal	3,8	Departamento Administrativo De Planeación
Departamento Administrativo De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones	4,2	
Departamento Administrativo De Desarrollo E Innovación Institucional	4,1	Dirección De Desarrollo Administrativo
Secretaría De Infraestructura	4,0	Secretaria De Infraestructura Y Valorización
Secretaría De Turismo	4,0	Secretaria De Cultura Y Turismo
Secretaría De Bienestar Social	4,2	
Secretaría De Desarrollo Económico	3,7	
Secretaría De Desarrollo Territorial Y Participación Ciudadana	4,0	Secretaria De Desarrollo Territorial Y Bienestar Social
Secretaría De Paz Y Cultura Ciudadana	4,2	
Secretaría Del Deporte Y La Recreación	4,1	Secretaria Del Deporte Y Recreación
Secretaría De Educación	3,7	Secretaria De Educación
Secretaría De Cultura	4,1	



	<b>2019</b>	<b>Nombre organismo 2016</b>
Secretaría De Gestión Del Riesgo De Emergencias Y Desastres	<b>4,3</b>	Secretaria De Gestión De Riesgos, Emergencias Y Desastres
Secretaría De Salud Publica	<b>4,1</b>	Secretaria De Salud
Secretaría De Seguridad Y Justicia	<b>3,8</b>	
Secretaría De Gobierno	<b>4,1</b>	Secretaria De Gobierno, Convivencia Y Seguridad
Secretaría De Movilidad	<b>3,9</b>	Secretaria De Tránsito Y Transporte
Secretaría De Vivienda Social Y Hábitat	<b>3,9</b>	Secretaria De Vivienda Social
Unidad Administrativa Especial De Gestión De Bienes Y Servicios	<b>3,8</b>	
Unidad Administrativa Especial De Servicios Públicos Municipales	<b>4,1</b>	

Tabla 9 Cultura organizacional por organismos 2019



### Cultura Organizacional por Organismos 2019

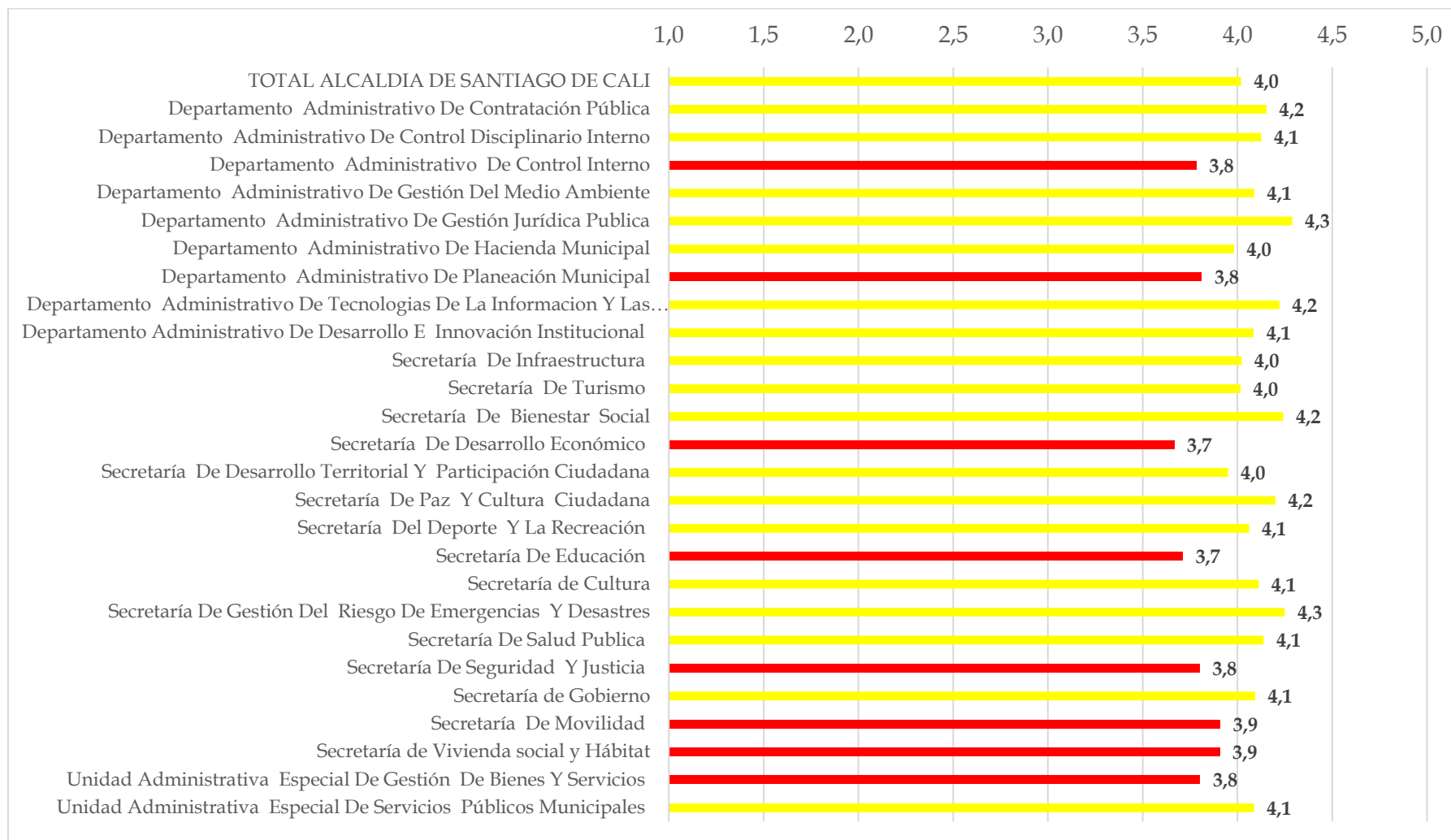


Grafico 7 Cultura organizacional por organismos 2019





## **RECOMENDACIONES CIERRE DE BRECHAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las recomendaciones de cierre de brechas según establece la metodología se realizan de manera exclusiva sobre aquellas variables cuyo nivel de percepción se encuentra en nivel desfavorable, estas son:

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable de Equidad de Genero**

Los superiores jerárquicos deben garantizar que todas sus decisiones están basadas en un criterio ecuánime en el que prima un trato igualitario y no discriminatorio.

Establecer un mecanismo rápido, serio y efectivo de denuncia y resolución de casos; para los servidores que consideren haber recibido trato injusto o discriminatorio.

Cuando se presenten casos en los que haya evidencia de la presencia de un trato injusto o discriminatorio con ocasión de una condición de genero deben ser atendidos como prioritarios por los superiores jerárquicos y por los organismos que al interior de la entidad garantizan el control disciplinario y propenden por la armonía de las relaciones entre servidores.

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Mecanismos Útiles**

Generar una convocatoria amplia y suficiente a todos los servidores públicos de la entidad, para que pongan en conocimiento aquellos procedimientos o tramites internos que vayan en contravía de los valores institucionales, bien sea porque su formulación transgrede algunos de esos valores o porque pese a estar bien formulado, en la practica se da una vulneración de algún valor institucional.

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Orgullo**

Establecer un proceso de retroalimentación de todos los resultados positivos de la administración municipal dirigido a todos los servidores públicos de la entidad.

Invitar a algunos de los servidores públicos, no necesariamente siempre del nivel directivo, a los eventos de entrega de obras, para que sean ellos quienes entreguen las mismas a la comunidad.



Organizar un concurso interno de conocimientos sobre la entidad y sobre la ciudad, en el que intervengan de manera masiva los servidores públicos y que tengan reconocimientos e incentivos por su participación.

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Personajes**

Los superiores jerárquicos de la entidad deben guardar permanente congruencia entre los valores adoptados por la entidad, la exigencia en el comportamiento de las personas que están a su cargo y sus acciones diarias. Como un factor de éxito de la administración mediante el ejemplo, dado que se trata de personajes referentes para el resto de los servidores.

Los servidores cuyo comportamiento sea fiel a los valores y principios institucionales deben ser reconocidos a través de los canales institucionales de difusión de información.

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Principio de Oportunidad**

La información organizacional de resultados, procesos de gestión, convocatorias, concursos e informes de común manejo, deben ser compartidos de manera oportuna y ser de fácil accesibilidad.

Los temas de ciudad que influyan positiva o negativamente en los diferentes grupos de interés de la entidad deben ser informados previa y masivamente dentro de la Alcaldía.

Se debe hacer claridad y generar campañas de información respecto al adecuado manejo de los datos que son clasificados.

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Respeto a la Diversidad**

Los superiores jerárquicos deben garantizar que los servidores bajo su dirección puedan expresar sus ideas sin temor a efectos o consecuencias negativas.

Cuando se presenten casos en los que haya evidencia de la presencia de un trato injusto o discriminatorio con ocasión de una condición sociodemográfica del servidor público, deben ser atendidos como prioritarios por los superiores jerárquicos y por los organismos que al interior de la entidad garantizan el control disciplinario y propenden por la armonía de las relaciones entre servidores.



### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Solidaridad**

Se sugiere la creación de “los círculos de solidaridad”, un mecanismo en el que cada servidor cuenta con el respaldo expreso de dos servidores más, que se encargan de estar al tanto de situaciones internas o externas que afecten de alguna manera su bienestar, desempeño o tranquilidad.

### **Recomendaciones cierre de brechas para la variable Transparencia**

Los superiores jerárquicos con sus acciones, deberán dar ejemplo de cuidado de los recursos públicos.

Bajo el principio del debido proceso, todos los actos que falten al principio de transparencia deben ser resueltos con celeridad y eficacia.

Es conveniente estructurar un canal de aviso de presuntos eventos que atenten contra el principio de transparencia dentro de la entidad, con el que se garanticen los derechos tanto de quien da el aviso, como de quien esta siendo mencionado como causante de dicho evento.



## **Capítulo 3: Resultados por cruce de variables demográficas**

Para la medición del año 2019 fueron incorporados en la encuesta practicada a los servidores de la Alcaldía de Santiago de Cali, varios criterios asociados a su caracterización demográfica, a saber: rango de edad, genero, antigüedad en la entidad, nivel de formación, personas que conviven en situación de discapacidad y grupo étnico al que pertenecen. Este mayor nivel de detalle frente a sus características sociodemográficas permite generar estrategias mucho más puntuales si se llegase a identificar que algunos servidores perciben que el clima o la cultura organizacional de la entidad es más favorable para personas con determinadas características sociodemográficas que para otras.

Aunque la encuesta no fue practicada a los 2046 servidores públicos de planta pertenecientes a la Alcaldía de Santiago de Cali, las 322 encuestas realizadas, equivalentes al 15,7% del total de los 2046 servidores, resultan representativas como ya se mencionó al inicio de este informe, para poder realizar incluso un perfil general de los servidores de la entidad.

Este análisis de variables sociodemográficas realizado en el año 2019 no puede ser fruto de análisis comparativo con el estudio de clima y cultura hecho en 2016, en razón a que para ese año (2016) únicamente fue consultado el tiempo de antigüedad dentro de la entidad.

Este resulta ser un estudio de micro clima y cultura diferente al realizado por organismo y que puede ser útil para generar estrategias de intervención del clima y la cultura no solo enfocado al organismo al que pertenece el servidor público, sino estrategias por edades, genero, nivel de formación entre otras.

El siguiente cuadro muestra la composición sociodemográfica general de quienes participaron en la encuesta:



## Composición Sociodemográfica Encuesta Clima y Cultura Organizacional

<b>Numero de encuestas</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>69</b>	<b>204</b>	<b>24</b>	<b>322</b>
<b>% de participación por grupo</b>	0,3%	7,5%	21,4%	63,4%	7,5%	100%
Perfil por edad	18 a 24 años	25 a 35 años	36 a 45 años	45 a 60 años	Más de 60 años	<b>Total</b>

<b>Numero de encuestas</b>	<b>177</b>	<b>145</b>	<b>322</b>
<b>% de participación por grupo</b>	55,0%	45,0%	100%
Perfil por genero	18 a 24 años	25 a 35 años	<b>Total</b>

<b>Numero de encuestas</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>59</b>	<b>105</b>	<b>43</b>	<b>322</b>
<b>% de participación por grupo</b>	8,4%	5,0%	22,4%	18,3%	32,6%	13,4%	100%
Perfil por antigüedad	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 20 años	Entre 20 y 30 años	Más de 30 años	<b>Total</b>

<b>Numero de encuestas</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>73</b>	<b>30</b>	<b>78</b>	<b>88</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>322</b>
<b>% de participación por grupo</b>	1,9%	6,8%	22,7%	9,3%	24,2%	27,3%	7,1%	0,6%	100%
Perfil por nivel de formación	Primaria	Secundaria, Bachillerato o preparatoria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Maestría	Doctorado	<b>Total</b>

<b>Numero de encuestas</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>304</b>	<b>322</b>
<b>% de participación por grupo</b>	2,2%	0,9%	2,5%	94,4%	100%
Perfil por condición de discapacidad	Física	Múltiple	Visual	Ninguna	<b>Total</b>

<b>Numero de encuestas</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>86</b>	<b>195</b>	<b>322</b>
<b>% de participación por grupo</b>	9,3%	1,6%	1,9%	26,7%	60,6%	100%
Perfil por grupo étnico	Afrocolombiano	Comunidad negra	Indígenas	Mestizos	Ninguno	<b>Total</b>

Tabla 10 Composición socio demográfica encuestas clima y cultura organizacional 2019



### MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR RANGO DE EDAD

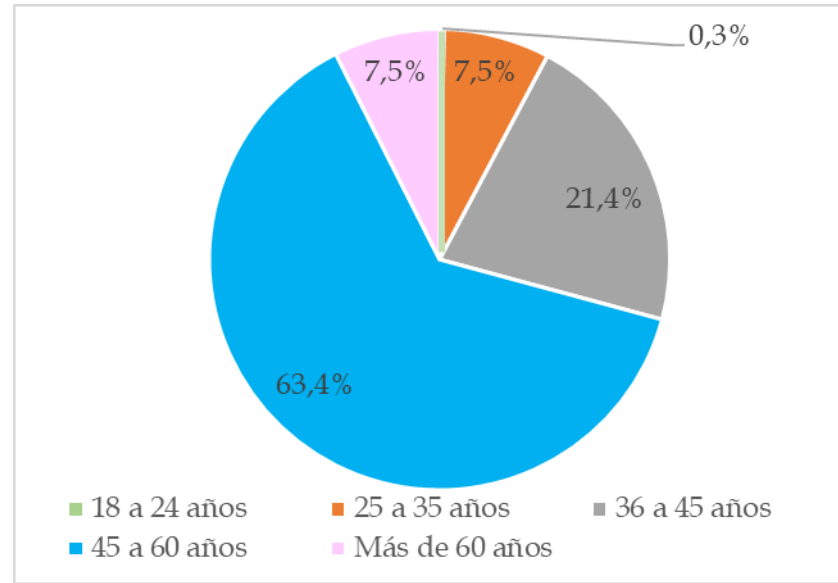


Grafico 8 Participantes encuesta de clima y cultura organizacional por rango de edad

En cuanto al rango de edad predominan los servidores con edades entre 46 a 60 años con un 63%, seguido por quienes están entre los 36 y 45 años con un 21,4%, es decir que estos dos grupos representan el 84,8% de la población encuestada.

En los cuadros siguientes se puede concluir:

CLIMA ORGANIZACIONAL POR RANGO DE EDAD	CULTURA ORGANIZACIONAL POR RANGO DE EDAD
El único grupo de servidores que se encuentran por debajo del promedio del clima organizacional (3,9) es el de 18 a 24 años (3,8). Por encima del promedio se ubican los grupos de 25 a 35 años y (4,0) y más de 60 años (4,1)	El único grupo de servidores que se encuentran por debajo del promedio de cultura organizacional (4,0) es el de 36 a 45 años (3,9). Por encima del promedio se ubican los grupos de 18 a 24 años y (4,1) y más de 60 años (4,1)



### Índice de Clima Organizacional por variables y rango de edad

Numero de encuestas			1	24	69	204	24	322
% de participacion por grupo poblacional			0,3%	7,5%	21,4%	63,4%	7,5%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	18 a 24 años	25 a 35 años	36 a 45 años	45 a 60 años	Más de 60 años	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>
Administración del talento humano	3,8	Capacitación y desarrollo	3,8	3,9	3,7	3,7	3,8	3,8
		Compensación	2,8	3,8	3,8	3,9	4,1	3,7
		Inducción y reintucción	4,2	4,0	4,0	3,9	4,2	4,1
Capacidad profesional	3,9	Reconocimiento	3,8	4,0	3,9	3,8	4,0	3,9
Comunicación e integración	3,9	Comunicación	4,7	4,2	3,9	3,9	4,1	4,2
		Manejo de conflictos	4,0	3,8	3,7	3,8	4,0	3,9
		Relaciones interpersonales	2,3	4,0	3,8	3,8	4,0	3,6
Estilo de dirección	4,1	Liderazgo	5,0	4,0	3,9	3,9	4,1	4,2
		Toma de decisiones	4,3	4,0	3,9	3,9	4,1	4,0
Medio ambiente físico	3,7	Condiciones de trabajo	3,8	3,7	3,5	3,6	3,6	3,6
		Riesgo psicosocial	3,4	3,9	3,8	3,7	4,0	3,8
Orientacion Organizacional	4,1	Aspectos Institucionales	3,7	4,0	4,0	4,0	4,2	4,0
		Clima General	2,8	3,9	3,7	3,7	4,0	3,6
		Felicidad organizacional	4,8	4,6	4,6	4,5	4,6	4,6
Trabajo en grupo	4,0	Relación con otras dependencias	4,0	4,1	4,0	3,9	4,1	4,0

Tabla 11 Índice de clima organizacional 2019 por variables y rangos de edad



### Índice de Cultura Organizacional por variables y rango de edad

Numero de encuestas			1	24	69	204	24	322
% de participacion por grupo poblacional			0,3%	7,5%	21,4%	63,4%	7,5%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	18 a 24 años	25 a 35 años	36 a 45 años	45 a 60 años	Más de 60 años	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>
Cultura de servicio	4,5	Cultura de servicio	5,0	4,3	4,3	4,3	4,5	4,5
Equidad de genero	4,1	Equidad de genero	4,5	4,1	3,8	3,9	4,1	4,1
Innovación	3,6	Innovación	2,5	3,9	3,9	3,8	4,1	3,6
Manejo del error	4,1	Manejo del error	4,0	4,1	4,1	4,1	4,3	4,1
Mecanismos útiles	4,1	Mecanismos útiles	5,0	3,8	3,7	3,8	4,0	4,1
Orgullo	4,6	Orgullo	5,0	4,3	4,5	4,4	4,5	4,6
Participación	3,9	Participación	3,7	3,9	3,9	4,0	4,2	3,9
Personajes	3,6	Personajes	3,5	3,8	3,5	3,6	3,9	3,6
Principio oportunidad	4,0	Principio oportunidad	4,0	4,0	3,8	3,9	4,1	4,0
Respeto a la diversidad	4,1	Respeto a la diversidad	4,5	4,0	3,9	3,9	4,2	4,1
Rituales	3,8	Rituales	3,5	4,0	3,8	3,8	3,9	3,8
Símbolos	4,1	Símbolos	4,0	4,1	4,2	4,2	4,2	4,1
Solidaridad	4,2	Solidaridad	4,7	4,1	4,0	3,9	4,2	4,2
Transparencia	3,7	Transparencia	3,5	3,8	3,7	3,7	3,9	3,7

Tabla 12 Índice de cultura organizacional por variables y rangos de edad



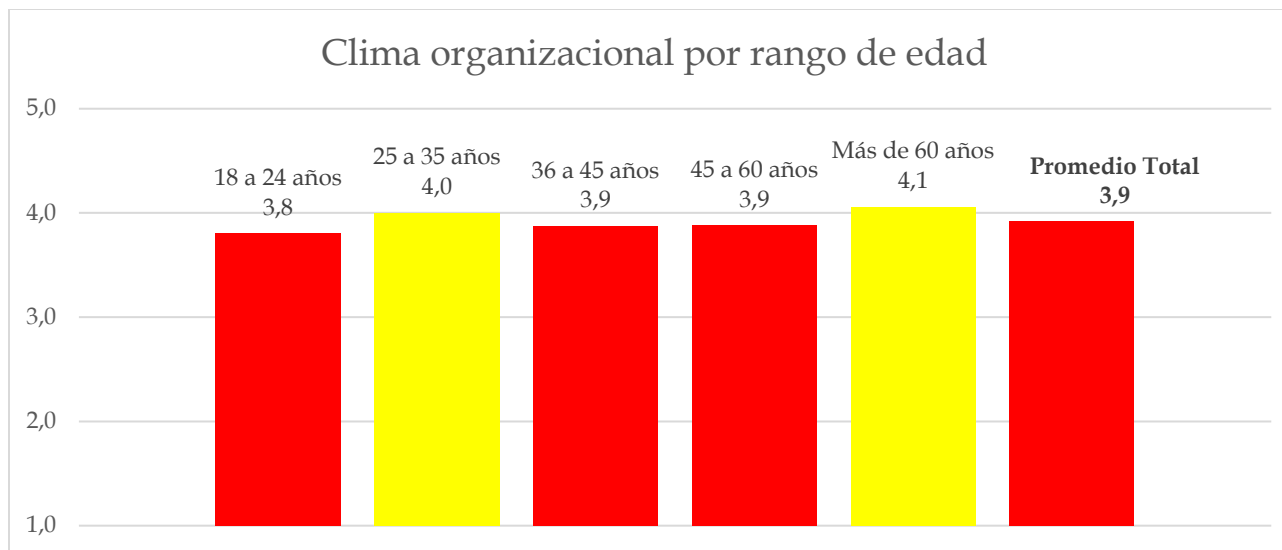


Grafico 9 Clima organizacional por rango de edad

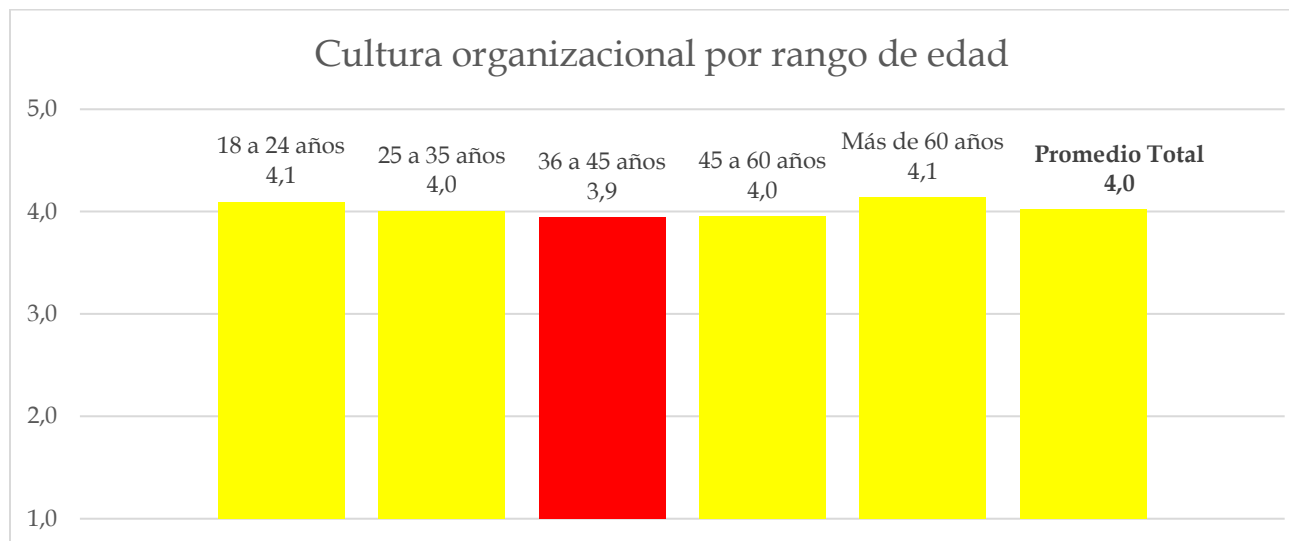


Grafico 10 Cultura organizacional por rango de edad



### MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR GENERO

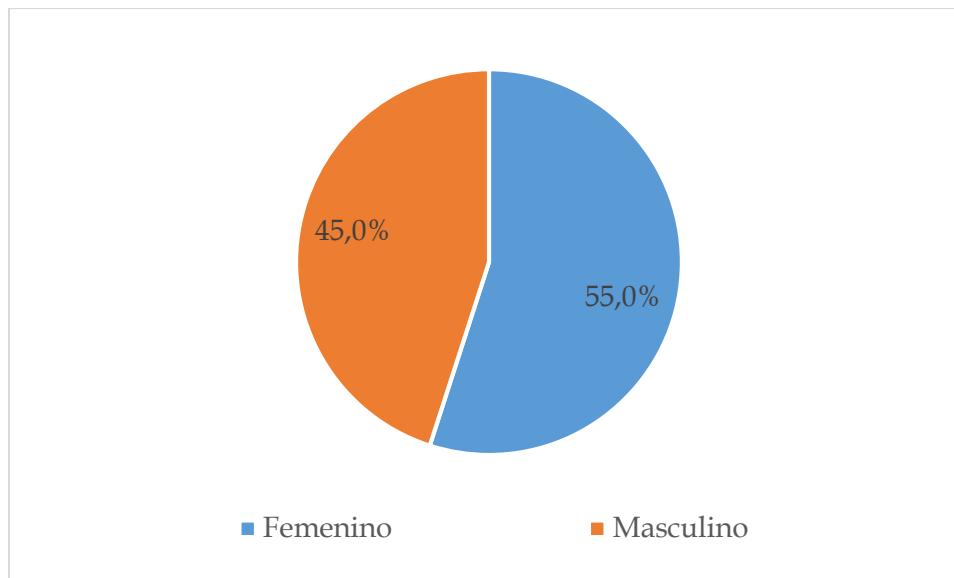


Grafico 11 Participantes encuesta clima y cultura organizacional por genero

Respecto al género de quienes participaron en la encuesta de clima y cultura organizacional 2019, el 55% corresponde al género femenino y el 45% restante al género masculino.

En los cuadros siguientes se puede concluir:

CLIMA ORGANIZACIONAL POR GENERO	CULTURA ORGANIZACIONAL POR GENERO
Tanto para los servidores públicos del género femenino (3,9) como para los del género masculino (3,9), la percepción del clima es igual al promedio de la entidad (3,9), lo que significa que no existen factores de clima que afecten a un grupo de servidores con ocasión de su género. Para el caso del clima se ubican en un nivel de percepción desfavorable.	Tanto para los servidores públicos del género femenino (4,0) como para los del género masculino (4,0), la percepción del clima es igual al promedio de la entidad (4,0), lo que significa que no existen factores de la cultura que afecten a un grupo de servidores con ocasión de su género. Para el caso de la cultura se ubican en un nivel de percepción adecuado.



### Índice de Clima Organizacional por variables y genero

Numero de encuestas		177	145	322	
% de participacion por grupo poblacional		55,0%	45,0%	100,0%	
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Femenino	Masculino	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
Administración del talento humano	3,9	Capacitación y desarrollo	3,7	3,7	3,7
		Compensación	3,8	4,0	3,9
		Inducción y reintucción	4,0	4,0	4,0
Capacidad profesional	3,8	Reconocimiento	3,8	3,9	3,8
Comunicación e integración	3,9	Comunicación	4,0	3,9	4,0
		Manejo de conflictos	3,8	3,8	3,8
		Relaciones interpersonales	3,8	3,9	3,8
Estilo de dirección	3,9	Liderazgo	3,9	4,0	3,9
		Toma de decisiones	3,9	4,0	3,9
Medio ambiente físico	3,7	Condiciones de trabajo	3,6	3,6	3,6
		Riesgo psicosocial	3,8	3,8	3,8
Orientacion Organizacional	4,1	Aspectos Institucionales	4,1	4,0	4,0
		Clima General	3,7	3,8	3,7
		Felicidad organizacional	4,5	4,6	4,5
Trabajo en grupo	3,9	Relación con otras dependencias	3,9	4,0	3,9

Tabla 13 Índice de clima organizacional por variables y genero



### Índice de Cultura Organizacional por variables y rango de edad

Numero de encuestas		177	145	322	
% de participacion por grupo poblacional		55,0%	45,0%	100,0%	
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Femenino Masculino	Promedio Total	
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			4,0	4,0	4,0
Cultura de servicio	4,3	Cultura de servicio	4,3	4,3	4,3
Equidad de genero	3,9	Equidad de genero	3,9	4,0	3,9
Innovación	3,9	Innovación	3,8	3,9	3,9
Manejo del error	4,1	Manejo del error	4,1	4,2	4,1
Mecanismos útiles	3,8	Mecanismos útiles	3,8	3,8	3,8
Orgullo	4,4	Orgullo	4,4	4,4	4,4
Participación	4,0	Participación	3,9	4,0	4,0
Personajes	3,6	Personajes	3,6	3,6	3,6
Principio oportunidad	3,9	Principio oportunidad	3,9	3,8	3,9
Respeto a la diversidad	4,0	Respeto a la diversidad	3,9	4,0	4,0
Rituales	3,8	Rituales	3,9	3,8	3,8
Símbolos	4,2	Símbolos	4,2	4,1	4,2
Solidaridad	4,0	Solidaridad	3,9	4,1	4,0
Transparencia	3,7	Transparencia	3,7	3,7	3,7

Tabla 14 Índice de cultura organizacional por variables y genero

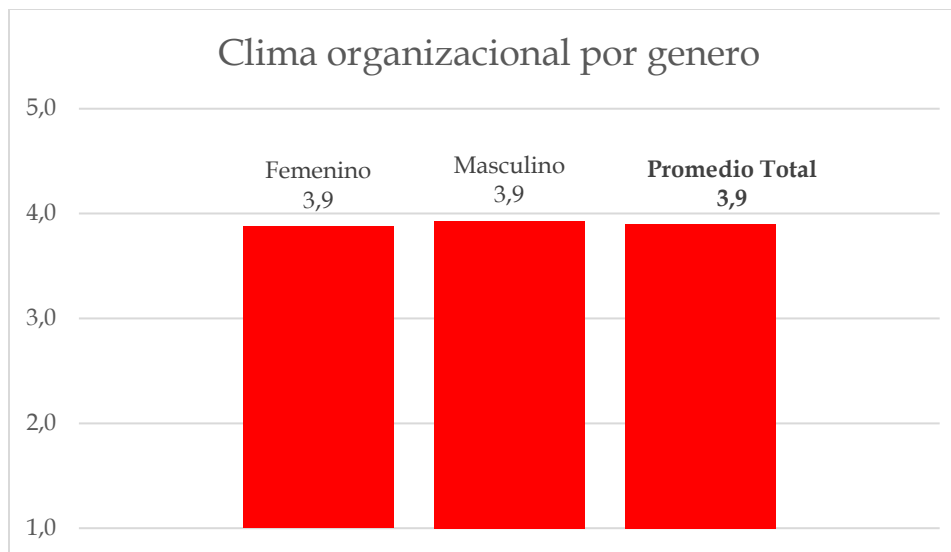


Grafico 12 Clima organizacional por genero

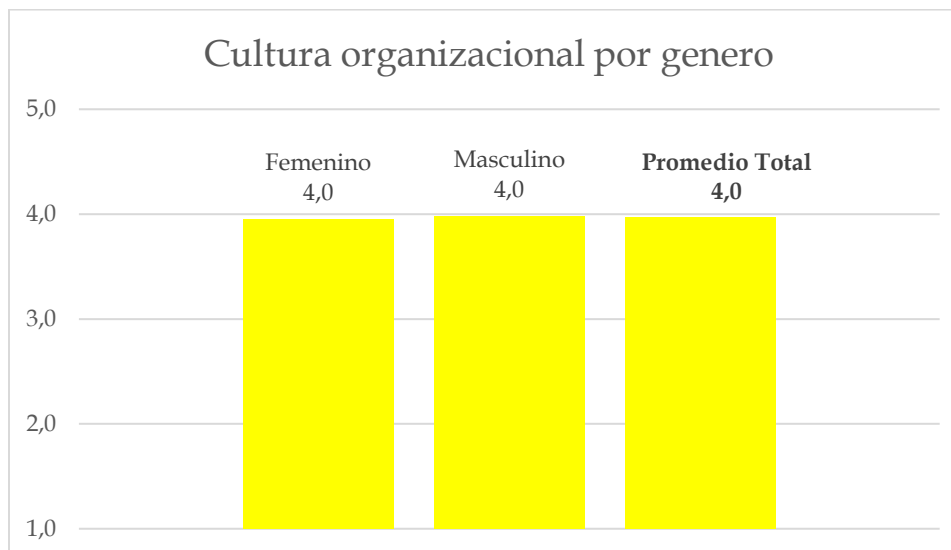


Grafico 13 Cultura organizacional por genero



### MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR ANTIGÜEDAD

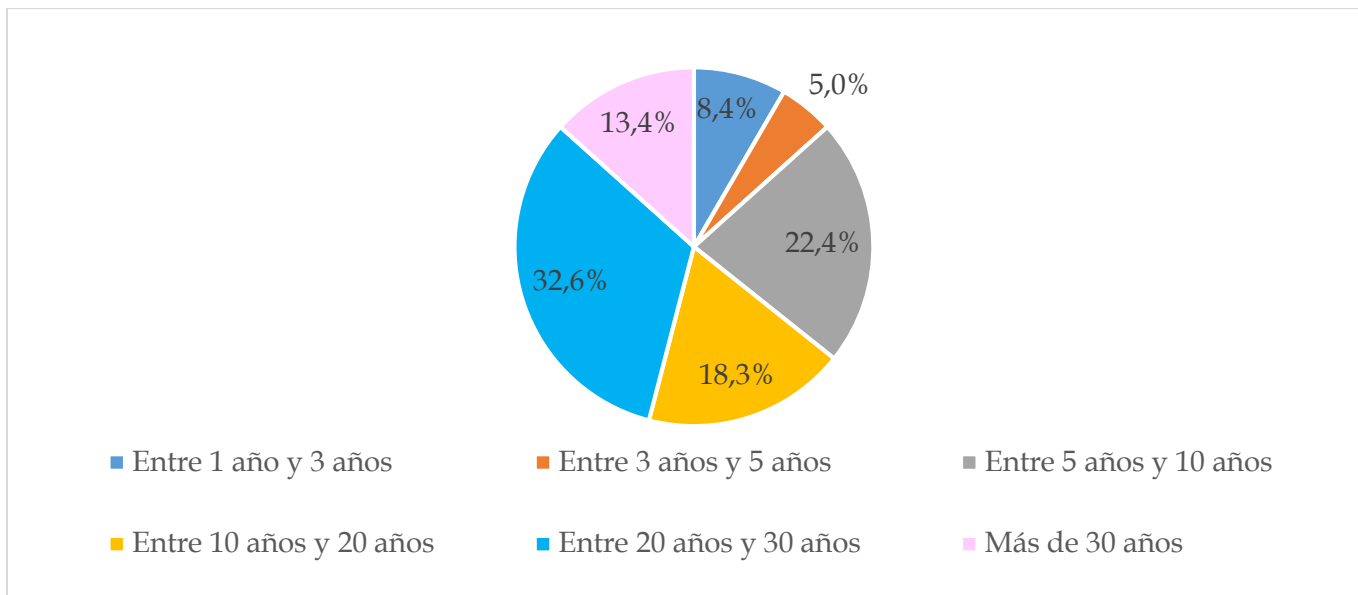


Grafico 14 Participantes de clima y cultura organizacional por rango de antigüedad en la entidad

El 32,6% de los servidores participantes cuentan con una antigüedad entre 20 y 30 años, seguido por quienes tienen entre 5 y 10 años de antigüedad (22,4%), entre 10 y 20 años (18,3%), más de 30 años (13,4%), entre 1 y 3 años (8,4%) y cierra el grupo de los servidores con antigüedad entre 3 y 5 años con un 5,0% del total de participantes.

De las siguientes tablas, se puede concluir:

CLIMA ORGANIZACIONAL POR ANTIGÜEDAD	CULTURA ORGANIZACIONAL POR ANTIGÜEDAD
El único grupo de servidores que se encuentran por debajo del promedio del clima organizacional (3,9) es el de 18 a 24 años (3,8). Por encima del promedio se ubican los grupos de 25 a 35 años y (4,0) y más de 60 años (4,1)	El único grupo de servidores que se encuentran por debajo del promedio de cultura organizacional (4,0) es el de 36 a 45 años (3,9). Por encima del promedio se ubican los grupos de 18 a 24 años y (4,1) y más de 60 años (4,1)



### Índice de Clima Organizacional por variables y antigüedad en la entidad

Numero de encuestas			27	16	72	59	105	43	322
% de participación por grupo poblacional			8,4%	5,0%	22,4%	18,3%	32,6%	13,4%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Entre 1 año y 3 años	Entre 3 años y 5 años	Entre 5 años y 10 años	Entre 10 años y 20 años	Entre 20 años y 30 años	Más de 30 años	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>
Administración del talento humano	3,8	Capacitación y desarrollo	3,6	3,4	3,8	3,7	3,7	4,0	3,7
		Compensación	3,6	3,7	3,9	3,9	3,9	3,8	3,8
		Inducción y reinducción	4,1	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0
Capacidad profesional	3,8	Reconocimiento	4,0	3,7	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8
Comunicación e integración	3,9	Comunicación	4,0	3,9	4,0	3,8	4,0	4,1	4,0
		Manejo de conflictos	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,9	3,8
		Relaciones interpersonales	3,9	3,8	3,9	3,7	3,8	4,0	3,8
Estilo de dirección	3,9	Liderazgo	4,2	3,8	3,9	3,8	4,0	4,0	3,9
		Toma de decisiones	4,0	3,7	4,0	3,7	4,0	4,1	3,9
Medio ambiente físico	3,7	Condiciones de trabajo	3,6	3,6	3,5	3,6	3,6	3,7	3,6
		Riesgo psicosocial	3,8	3,8	3,8	3,7	3,7	3,9	3,8
Orientación Organizacional	4,1	Aspectos Institucionales	3,9	3,9	4,1	3,8	4,1	4,1	4,0
		Clima General	3,7	3,6	3,8	3,5	3,8	4,0	3,7
		Felicidad organizacional	4,6	4,6	4,5	4,6	4,5	4,5	4,6
Trabajo en grupo	3,9	Relación con otras dependencias	3,9	4,0	4,0	3,7	4,0	4,0	3,9

Tabla 15 Índice de clima organizacional por variables y rangos de antigüedad



### Índice de Cultura Organizacional por variables y rangos de antigüedad

Numero de encuestas			27	16	72	59	105	43	322
% de participacion por grupo poblacional			8,4%	5,0%	22,4%	18,3%	32,6%	13,4%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Entre 1 año y 3 años	Entre 3 años y 5 años	Entre 5 años y 10 años	Entre 10 años y 20 años	Entre 20 años y 30 años	Más de 30 años	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>
Cultura de servicio	4,3	Cultura de servicio	4,2	4,3	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3
Equidad de genero	3,9	Equidad de genero	4,0	3,8	4,0	3,8	3,9	4,1	3,9
Innovación	3,8	Innovación	3,7	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8
Manejo del error	4,1	Manejo del error	4,0	3,9	4,2	4,2	4,1	4,1	4,1
Mecanismos útiles	3,8	Mecanismos útiles	3,7	3,7	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8
Orgullo	4,4	Orgullo	4,5	4,3	4,5	4,5	4,4	4,4	4,4
Participación	3,9	Participación	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	3,9
Personajes	3,6	Personajes	3,6	3,3	3,7	3,6	3,6	3,7	3,6
Principio oportunidad	3,8	Principio oportunidad	3,9	3,5	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8
Respeto a la diversidad	4,0	Respeto a la diversidad	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0
Rituales	3,8	Rituales	3,8	3,6	3,9	3,8	3,9	3,8	3,8
Símbolos	4,1	Símbolos	4,3	3,8	4,1	4,2	4,2	4,2	4,1
Solidaridad	4,0	Solidaridad	4,1	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Transparencia	3,7	Transparencia	3,8	3,3	3,8	3,8	3,6	3,8	3,7

Tabla 16 Índice de cultura organizacional por variables y rangos de antigüedad



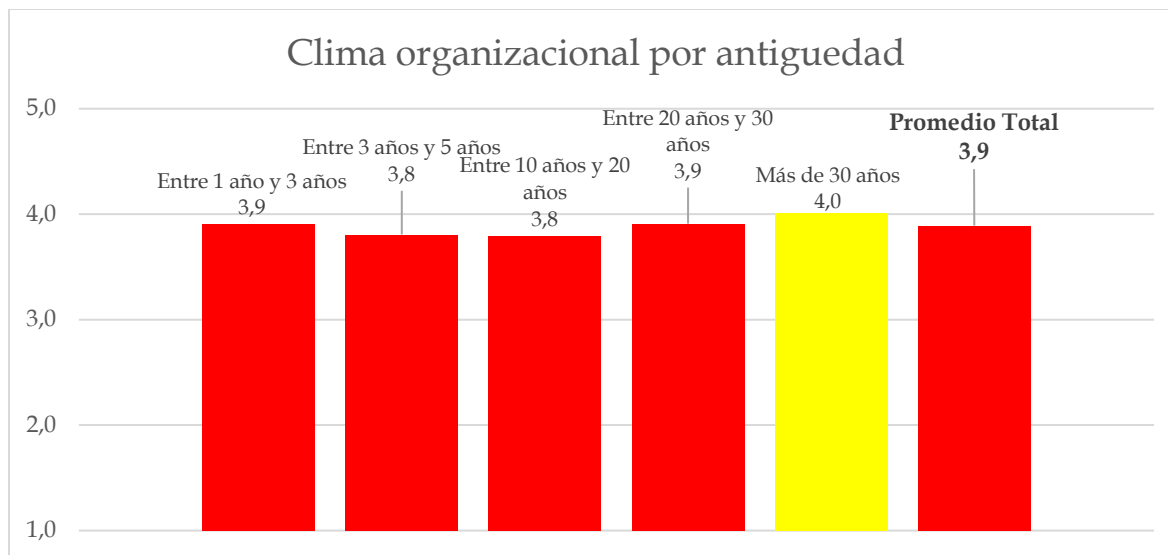


Grafico 15 Clima organizacional por antigüedad

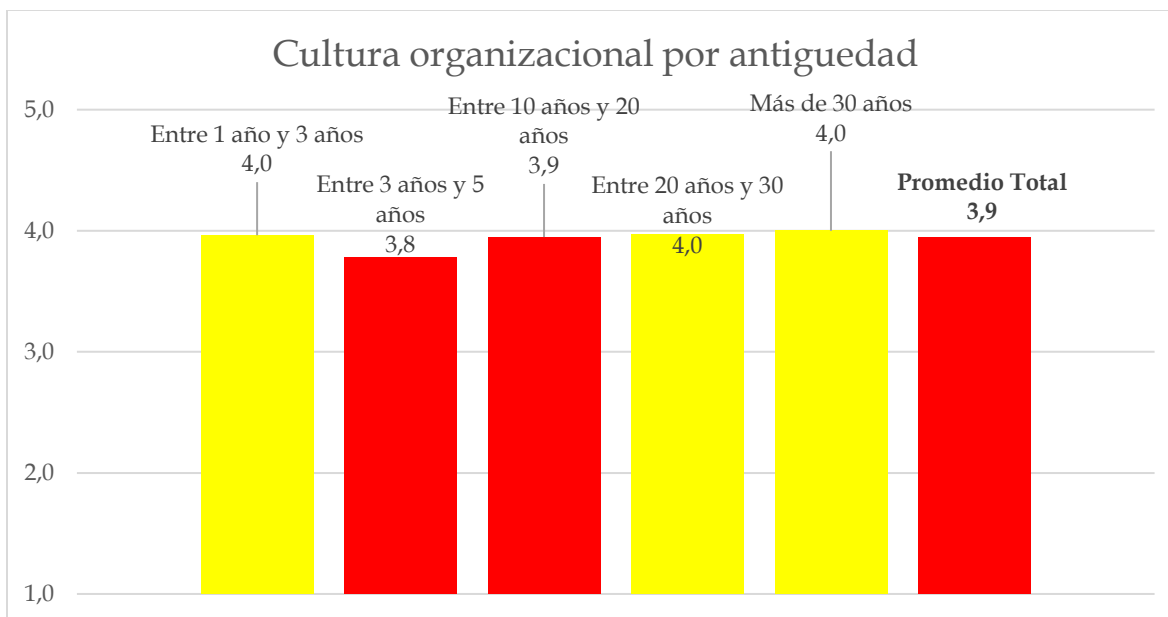


Grafico 16 Cultura organizacional por antigüedad



## MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR NIVEL DE FORMACION

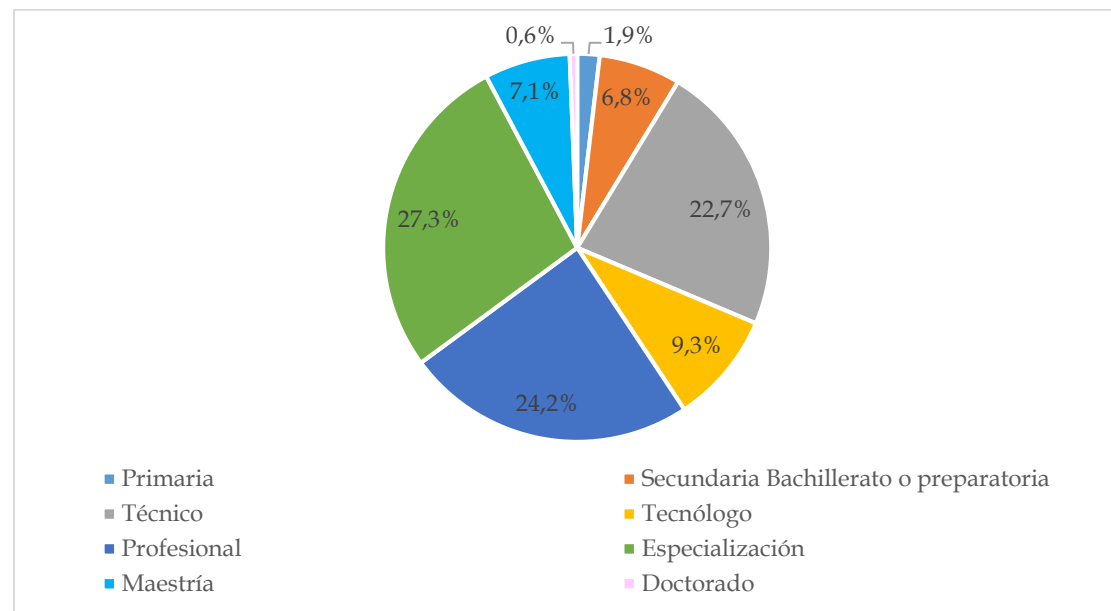


Grafico 17 Participantes encuesta clima y cultura organizacional por nivel de formación

El 27,3% de los servidores participantes cuentan con especialización, seguido por los profesionales (24,2%), los de formación técnica (22,7%), tecnólogos (7,1%), con secundaria (6,8%), primaria (1,9%) y cierra el grupo los servidores participantes con doctorado (0,6%).

De las siguientes tablas, se puede concluir:

CLIMA ORGANIZACIONAL POR NIVEL DE FORMACION	CULTURA ORGANIZACIONAL POR NIVEL DE FORMACION
Los únicos grupos de servidores que se encuentran por debajo del promedio del clima organizacional (3,9) son los profesionales (3,8) y con formación doctoral (3,6). Por encima del promedio se ubican los grupos con formación básica primaria (4,2) y secundaria (4,1)	Los únicos grupos de servidores que se encuentran por encima del promedio de cultura organizacional (4,0) son quienes tienen formación básica primaria (4,2) y secundaria (4,2), el resto de grupos se encuentran igual al promedio o un punto por debajo del promedio.



### Índice de Clima Organizacional por variables y nivel de formación

Numero de encuestas			6	22	73	30	78	88	23	2	322
% de participación por grupo poblacional			1,9%	6,8%	22,7%	9,3%	24,2%	27,3%	7,1%	0,6%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Primaria	Secundaria Bachillerato o preparatoria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Maestría	Doctorado	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>4,2</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>
Administración del talento humano	3,8	Capacitación y desarrollo	3,9	4,1	3,7	3,8	3,7	3,6	3,8	2,8	3,7
		Compensación	4,4	4,2	4,0	3,9	3,6	3,8	3,7	3,0	3,8
		Inducción y reinducción	4,1	4,0	4,0	4,1	3,9	4,0	3,9	3,7	4,0
Capacidad profesional	3,9	Reconocimiento	4,1	3,9	3,8	3,8	3,7	3,8	4,0	4,3	3,9
Comunicación e integración	3,9	Comunicación	4,1	4,2	3,9	4,1	3,9	4,0	4,0	3,8	4,0
		Manejo de conflictos	4,2	4,0	3,8	3,9	3,8	3,7	3,8	3,8	3,9
		Relaciones interpersonales	4,2	4,1	3,8	3,9	3,7	3,8	3,9	3,3	3,9
Estilo de dirección	4,0	Liderazgo	4,3	4,3	3,9	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0
		Toma de decisiones	4,3	4,2	4,0	3,9	3,9	3,9	3,9	4,2	4,0
Medio ambiente físico	3,7	Condiciones de trabajo	4,0	4,0	3,6	3,8	3,5	3,5	3,5	3,1	3,6
		Riesgo psicosocial	4,3	4,0	3,8	3,8	3,8	3,7	3,7	3,6	3,8
Orientación Organizacional	4,1	Aspectos Institucionales	3,7	4,3	4,0	4,0	4,0	4,1	4,0	3,0	3,9
		Clima General	4,4	4,0	3,8	3,7	3,7	3,7	3,8	3,1	3,8
		Felicidad organizacional	4,3	4,5	4,6	4,6	4,5	4,5	4,7	4,4	4,5
Trabajo en grupo	4,0	Relación con otras dependencias	4,0	4,0	3,8	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0

Tabla 17 Índice de clima organizacional por variables y nivel de formación



## Índice de Cultura Organizacional por variables y nivel de formación

Numero de encuestas			6	22	73	30	78	88	23	2	322
% de participacion por grupo poblacional			1,9%	6,8%	22,7%	9,3%	24,2%	27,3%	7,1%	0,6%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Primaria	Secundaria Bachillerato o preparatoria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Maestría	Doctorado	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			4,2	4,2	3,9	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0
Cultura de servicio	4,3	Cultura de servicio	4,4	4,5	4,2	4,4	4,3	4,3	4,2	3,8	4,3
Equidad de genero	4,0	Equidad de genero	4,3	4,3	3,9	4,0	3,9	3,9	3,9	3,8	4,0
Innovación	3,9	Innovación	4,3	4,0	3,9	3,8	3,8	3,8	4,0	3,5	3,9
Manejo del error	4,1	Manejo del error	4,0	4,4	4,2	4,1	4,0	4,1	4,2	4,0	4,1
Mecanismos útiles	3,8	Mecanismos útiles	4,0	4,0	3,8	3,9	3,8	3,6	4,0	3,0	3,8
Orgullo	4,4	Orgullo	4,5	4,5	4,4	4,5	4,4	4,4	4,5	4,2	4,4
Participación	4,0	Participación	4,2	4,2	3,9	4,0	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0
Personajes	3,7	Personajes	4,2	3,9	3,5	3,8	3,5	3,6	3,7	3,5	3,7
Principio oportunidad	4,0	Principio oportunidad	4,3	4,1	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0
Respeto a la diversidad	4,0	Respeto a la diversidad	4,3	4,3	4,0	3,9	3,8	4,0	4,1	3,8	4,0
Rituales	3,9	Rituales	4,2	4,1	3,8	3,9	3,7	3,8	3,7	3,8	3,9
Símbolos	4,2	Símbolos	4,3	4,3	4,1	4,3	4,1	4,1	4,1	4,3	4,2
Solidaridad	4,2	Solidaridad	4,3	4,3	3,9	4,1	3,9	4,0	4,0	4,7	4,2
Transparencia	3,9	Transparencia	4,3	3,8	3,7	3,9	3,7	3,6	3,9	4,0	3,9

Tabla 18 Índice de cultura organizacional por variables y nivel de formación

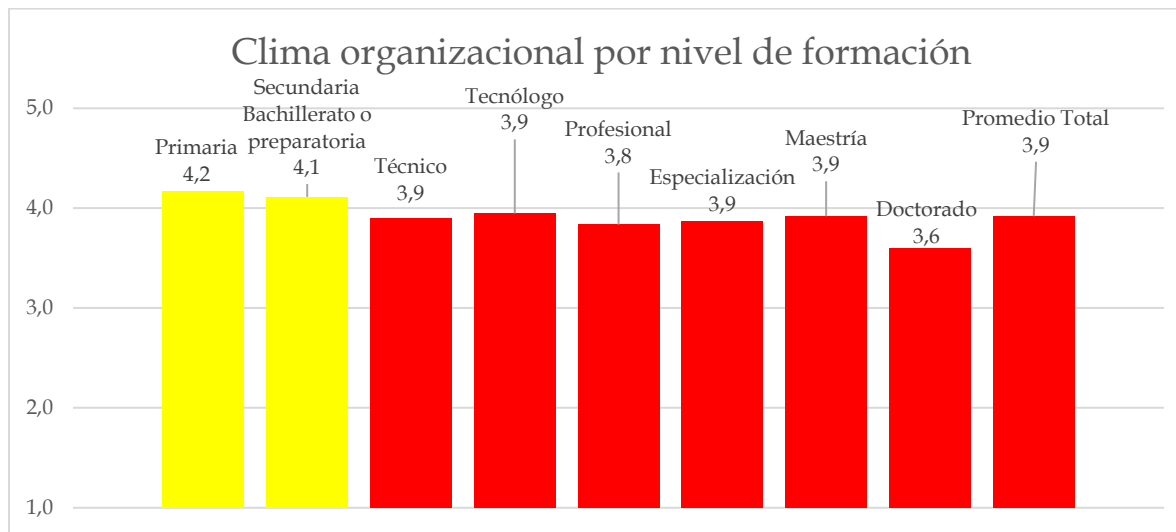


Grafico 18 Clima organizacional por nivel de formación

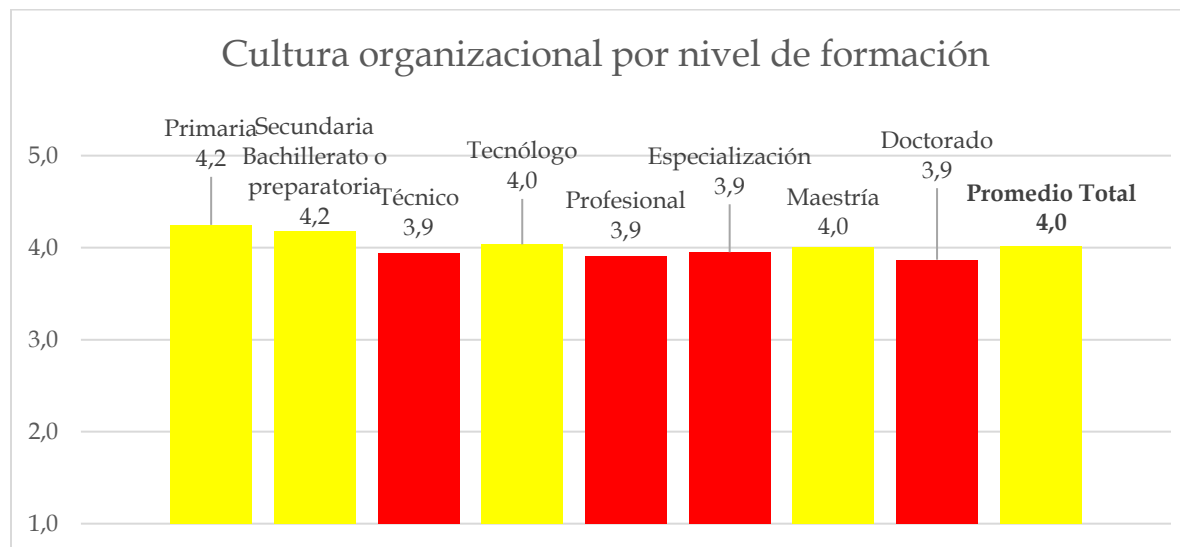


Grafico 19 Cultura organizacional por nivel de formación



### MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL - CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD

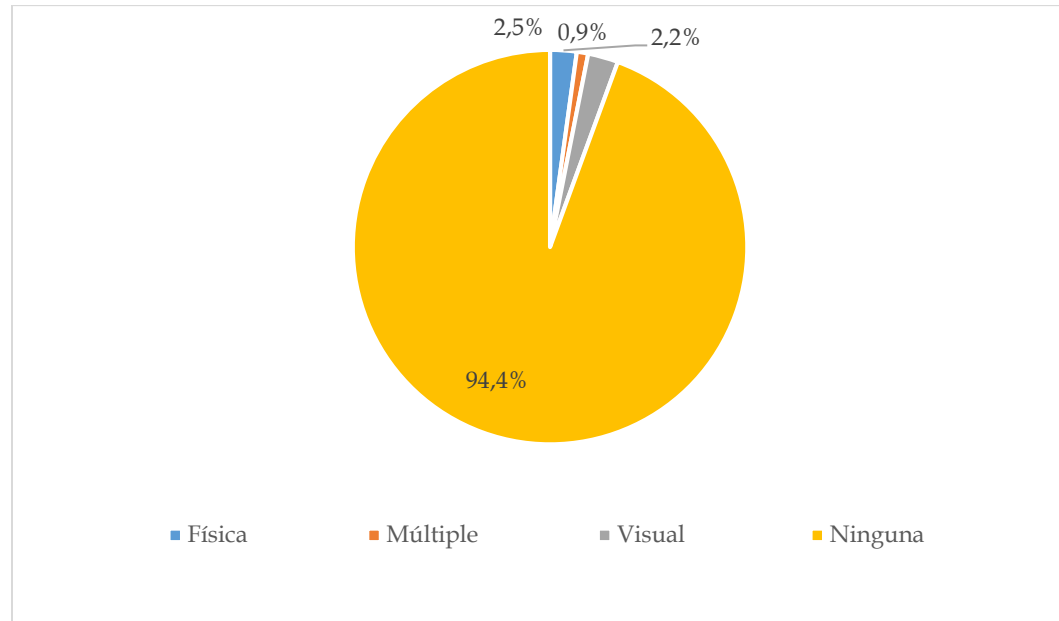


Grafico 20 Participantes encuesta clima y cultura organizacional según condición de discapacidad

De los 322 servidores participantes en la encuesta, el 5,6% en total declaró encontrarse en alguna condición de discapacidad. El 2,2% en condición de discapacidad física, 0,9% en condición de discapacidad múltiple, 2,5% en condición de discapacidad visual y el 94,4% declaro no encontrarse en condición de discapacidad.

De las siguientes tablas, se puede concluir:

CLIMA ORGANIZACIONAL POR CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD	CULTURA ORGANIZACIONAL POR CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD
Los servidores que declararon no estar en condición de discapacidad y los que declararon estar en condición de discapacidad visual tienen el mismo nivel de percepción al clima global (3,9). Por otro lado, quienes están en condición de discapacidad física (3,5) y múltiple (3,6) se encuentran debajo del promedio global de la entidad.	Los servidores que declararon no estar en condición de discapacidad (4,0) y los que declararon estar en condición de discapacidad múltiple (4,2) tienen el mismo o mayor nivel de percepción de la cultura global (4,0). Por otro lado, quienes están en condición de discapacidad física (3,5) y visual (3,9) se encuentran debajo del promedio global de la entidad.



### Índice de Clima Organizacional por variables y condición de discapacidad

Numero de encuestas		7	3	8	304	322	
% de participacion por grupo poblacional		2,2%	0,9%	2,5%	94,4%	100,0%	
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Física	Múltiple	Visual	Ninguna	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
Administración del talento humano	3,7	Capacitación y desarrollo	3,5	3,6	3,8	3,7	3,6
		Compensación	2,8	3,3	3,8	3,9	3,4
		Inducción y reintucción	4,0	3,7	4,1	4,0	3,9
Capacidad profesional	3,5	Reconocimiento	2,6	3,8	3,7	3,9	3,5
Comunicación e integración	3,8	Comunicación	3,6	4,3	3,8	4,0	3,9
		Manejo de conflictos	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8
		Relaciones interpersonales	3,5	3,3	3,7	3,9	3,6
Estilo de dirección	3,8	Liderazgo	3,4	4,0	3,8	4,0	3,8
		Toma de decisiones	3,4	3,9	3,8	4,0	3,8
Medio ambiente físico	3,5	Condiciones de trabajo	2,6	3,0	3,7	3,6	3,2
		Riesgo psicosocial	3,2	4,0	3,8	3,8	3,7
Orientacion Organizacional	4,0	Aspectos Institucionales	4,1	3,9	4,0	4,0	4,0
		Clima General	3,9	2,3	3,8	3,8	3,4
		Felicidad organizacional	4,6	4,9	4,5	4,5	4,6
Trabajo en grupo	3,7	Relación con otras dependencias	3,7	3,0	4,0	4,0	3,7

Tabla 19 Índice de clima organizacional por variables y condición de discapacidad



### Índice de Cultura Organizacional por variables y condición de discapacidad

Numero de encuestas		7	3	8	304	322	
% de participacion por grupo poblacional		2,2%	0,9%	2,5%	94,4%	100,0%	
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Física	Múltiple	Visual	Ninguna	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,5</b>	<b>4,2</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Cultura de servicio	4,4	Cultura de servicio	4,1	4,9	4,2	4,3	4,4
Equidad de genero	3,8	Equidad de genero	3,3	3,8	4,0	3,9	3,8
Innovación	3,5	Innovación	2,9	3,8	3,4	3,9	3,5
Manejo del error	4,0	Manejo del error	3,1	4,3	4,3	4,1	4,0
Mecanismos útiles	3,9	Mecanismos útiles	3,6	4,3	3,8	3,8	3,9
Orgullo	4,5	Orgullo	4,2	5,0	4,5	4,4	4,5
Participación	3,9	Participación	3,9	4,2	3,6	4,0	3,9
Personajes	3,6	Personajes	3,1	4,0	3,8	3,6	3,6
Principio oportunidad	3,9	Principio oportunidad	3,3	4,5	3,8	3,9	3,9
Respeto a la diversidad	3,6	Respeto a la diversidad	2,9	3,7	3,9	4,0	3,6
Rituales	3,6	Rituales	3,8	3,5	3,4	3,8	3,6
Símbolos	4,4	Símbolos	4,5	4,7	4,1	4,2	4,4
Solidaridad	3,8	Solidaridad	3,3	4,0	4,0	4,0	3,8
Transparencia	3,7	Transparencia	3,2	4,3	3,6	3,7	3,7

Tabla 20 Índice de cultura organizacional por variables y condición de discapacidad



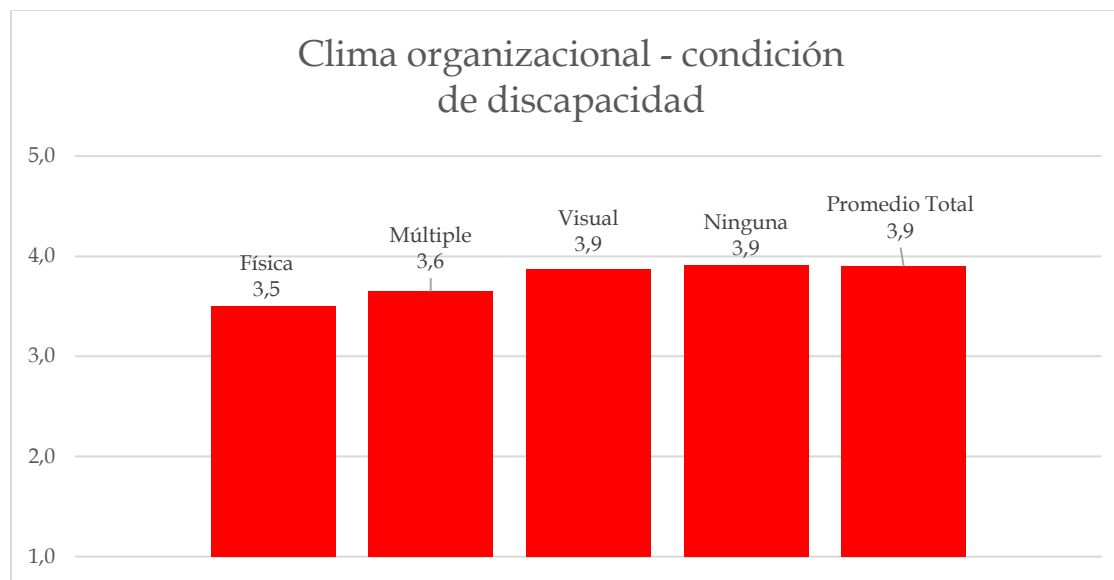


Grafico 21 Clima organizacional por condición de discapacidad

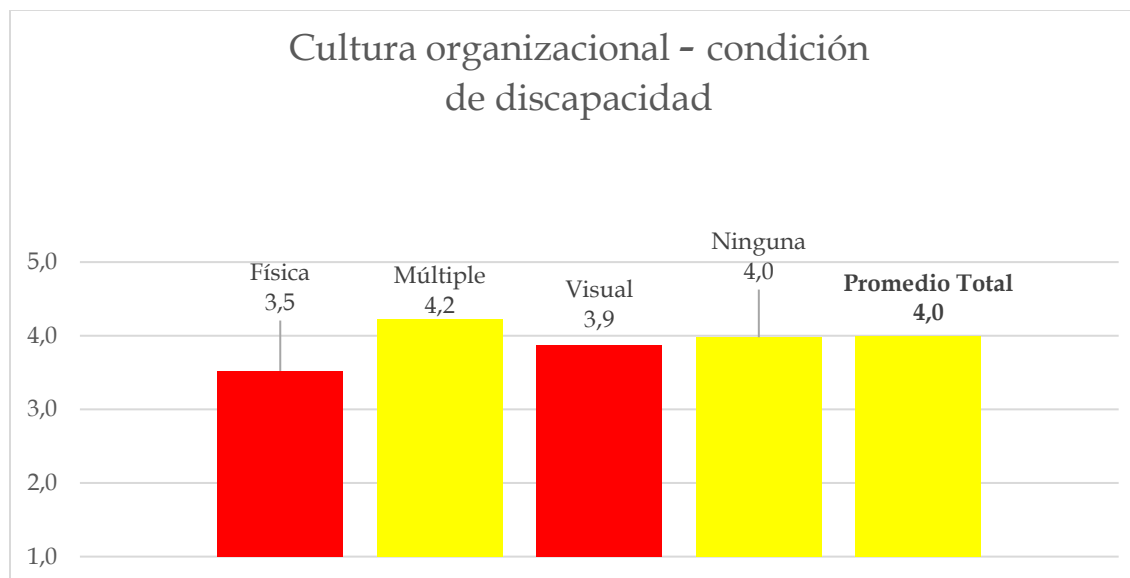


Grafico 22 Cultura organizacional por condición de discapacidad



### MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR GRUPO ÉTNICO

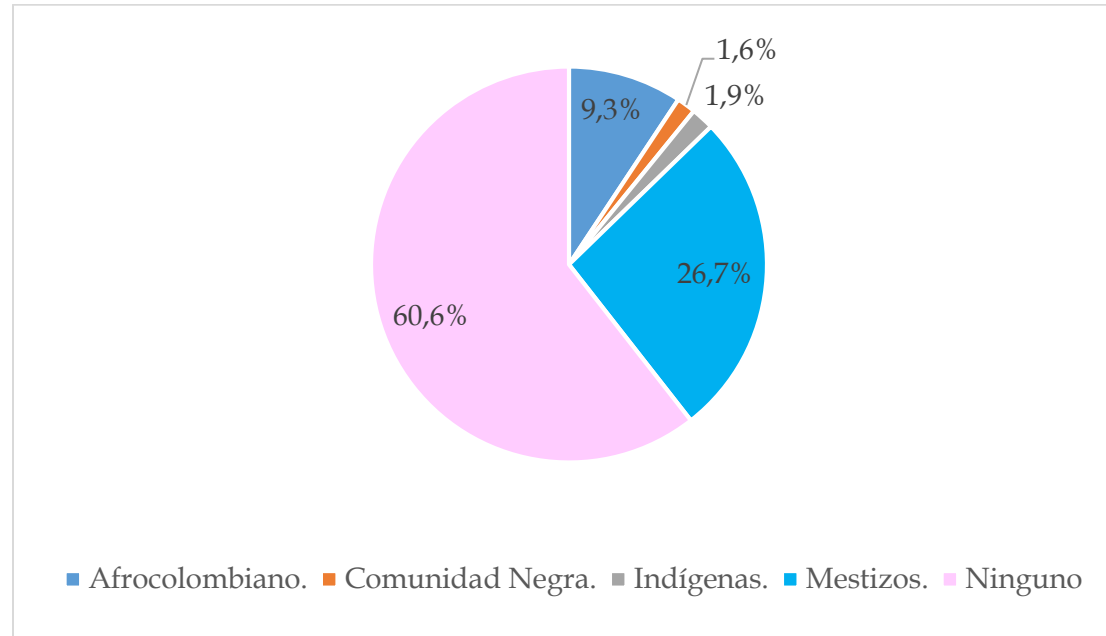


Grafico 23 Participantes encuesta clima y cultura organizacional por grupo étnico

El 60,6% de los servidores participantes no se reconocen en ningún grupo étnico, el 26,7% se reconocen como mestizos, el 9,3% como afrocolombiano, el 1,9% como indígena y el 1,6% se reconoce como miembro de la comunidad negra.

De las siguientes tablas, se puede concluir:

CLIMA ORGANIZACIONAL POR GRUPO ÉTNICO	CULTURA ORGANIZACIONAL POR GRUPO ÉTNICO
Los únicos grupos de servidores que se encuentran por debajo del promedio del clima organizacional (3,9) son quienes se reconocen como afrocolombianos (3,7) y miembros de la comunidad negra (3,6).	Los únicos grupos de servidores que se encuentran por debajo del promedio del clima organizacional (4,0) son quienes se reconocen como afrocolombianos (3,8) y miembros de la comunidad negra (3,7).



### Índice de Clima Organizacional por variables y grupo étnico

Numero de encuestas			30	5	6	86	195	322
% de participacion por grupo poblacional			9,3%	1,6%	1,9%	26,7%	60,6%	100,0%
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Afrocolombiano.	Comunidad Negra.	Indígenas.	Mestizos.	Ninguno	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
Administración del talento humano	3,8	Capacitación y desarrollo	3,5	3,5	4,1	3,7	3,8	3,7
		Compensación	4,0	3,3	3,9	3,9	3,8	3,8
		Inducción y reintegración	3,8	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9
Capacidad profesional	3,7	Reconocimiento	3,6	3,4	3,8	3,8	3,9	3,7
Comunicación e integración	3,8	Comunicación	3,8	3,9	4,1	3,9	4,0	4,0
		Manejo de conflictos	3,7	3,5	3,6	3,9	3,8	3,7
		Relaciones interpersonales	3,6	3,3	3,9	3,8	3,9	3,7
Estilo de dirección	3,8	Liderazgo	3,8	3,4	3,9	3,9	4,0	3,8
		Toma de decisiones	3,8	3,3	4,0	4,0	4,0	3,8
Medio ambiente físico	3,6	Condiciones de trabajo	3,4	3,3	3,7	3,6	3,6	3,5
		Riesgo psicosocial	3,6	3,8	4,0	3,8	3,8	3,8
Orientación Organizacional	4,1	Aspectos Institucionales	3,9	3,9	4,2	4,0	4,1	4,0
		Clima General	3,6	3,6	4,0	3,8	3,7	3,7
		Felicidad organizacional	4,4	4,7	4,6	4,6	4,5	4,6
Trabajo en grupo	3,8	Relación con otras dependencias	3,6	3,8	3,7	4,0	4,0	3,8

Tabla 21 Índice de clima organizacional por variables y grupo étnico



### Índice de Cultura Organizacional por variables y grupo étnico

Numero de encuestas		30	5	6	86	195	322	
% de participacion por grupo poblacional		9,3%	1,6%	1,9%	26,7%	60,6%	100,0%	
Variable	Promedio variable	Sub Variable	Afrocolombi ano.	Comunidad Negra.	Indígenas.	Mestizos.	Ninguno	Promedio Total
<b>Puntaje promedio percepción por grupo poblacional</b>			<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Cultura de servicio	4,3	Cultura de servicio	4,1	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Equidad de genero	3,7	Equidad de genero	3,8	3,3	3,8	3,8	4,0	3,7
Innovación	3,8	Innovación	3,7	3,7	3,8	3,9	3,9	3,8
Manejo del error	4,2	Manejo del error	4,0	4,2	4,3	4,1	4,1	4,2
Mecanismos útiles	3,6	Mecanismos útiles	3,5	3,2	3,5	3,9	3,8	3,6
Orgullo	4,4	Orgullo	4,3	4,5	4,4	4,5	4,4	4,4
Participación	3,8	Participación	3,6	3,5	3,8	4,0	4,0	3,8
Personajes	3,4	Personajes	3,3	2,6	3,9	3,7	3,6	3,4
Principio oportunidad	3,8	Principio oportunidad	3,6	3,5	4,0	3,8	3,9	3,8
Respeto a la diversidad	3,8	Respeto a la diversidad	3,7	3,6	3,7	4,0	4,0	3,8
Rituales	3,9	Rituales	3,8	3,7	4,2	3,8	3,9	3,9
Símbolos	4,3	Símbolos	3,9	4,2	4,8	4,1	4,2	4,3
Solidaridad	4,0	Solidaridad	3,8	3,9	4,2	4,0	4,0	4,0
Transparencia	3,5	Transparencia	3,6	3,0	3,5	3,7	3,8	3,5

Tabla 22 Índice de cultura organizacional por variables y grupo étnico



Grafico 24 Índice de clima organizacional por grupo étnico

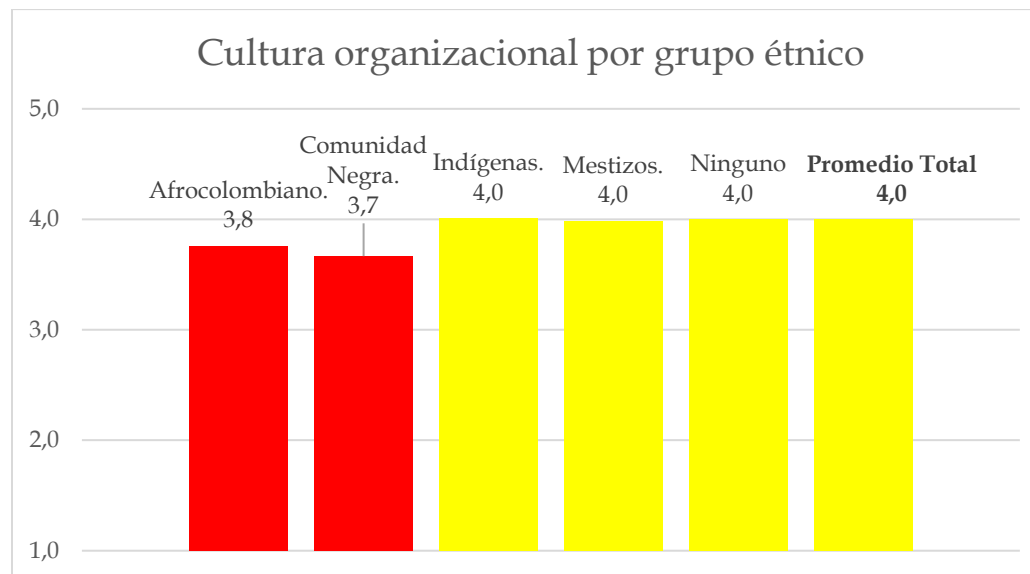


Grafico 25 Cultura organizacional por grupo étnico

Calle 2 No. 72-92 - Contacto:3115705390



## **Capítulo 4: Análisis comparativo con otras alcaldías**

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), ha determinado realizar mediciones periódicas de la percepción de los servidores públicos respecto al clima organizacional de las entidades públicas, por medio de 7 variables estratégicas, estas son: Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y ambiente físico.

Los lineamientos anteriormente expresados, son un eje fundamental y punto de partida, para dar un mejor entendimiento de la percepción del ambiente de trabajo o clima organizacional, por tal motivo, la presente medición de clima organizacional, acoge estas dimensiones para la formulación del instrumento de medición y posterior análisis de resultados.

En el presente apartado, se realizarán diferentes comparativos con otras alcaldías tales como las de Medellín y Bogotá, para tener una visión mucho más amplia de cuales han sido las diferentes estrategias o lineamientos que han utilizado para sus respectivas mediciones.

### **Alcaldía de Medellín (Plan estratégico del Talento humano 2019)**

Para un mayor entendimiento de los procedimientos realizados en la Alcaldía de Medellín, nos remitiremos al plan estratégico del talento humano, año 2019. En este documento se evidencian los procedimientos realizados desde el año 2017 y 2018 en el área de talento humano. Esto con la finalidad de formular un plan estratégico, que aborde los hallazgos de los años antes mencionados.

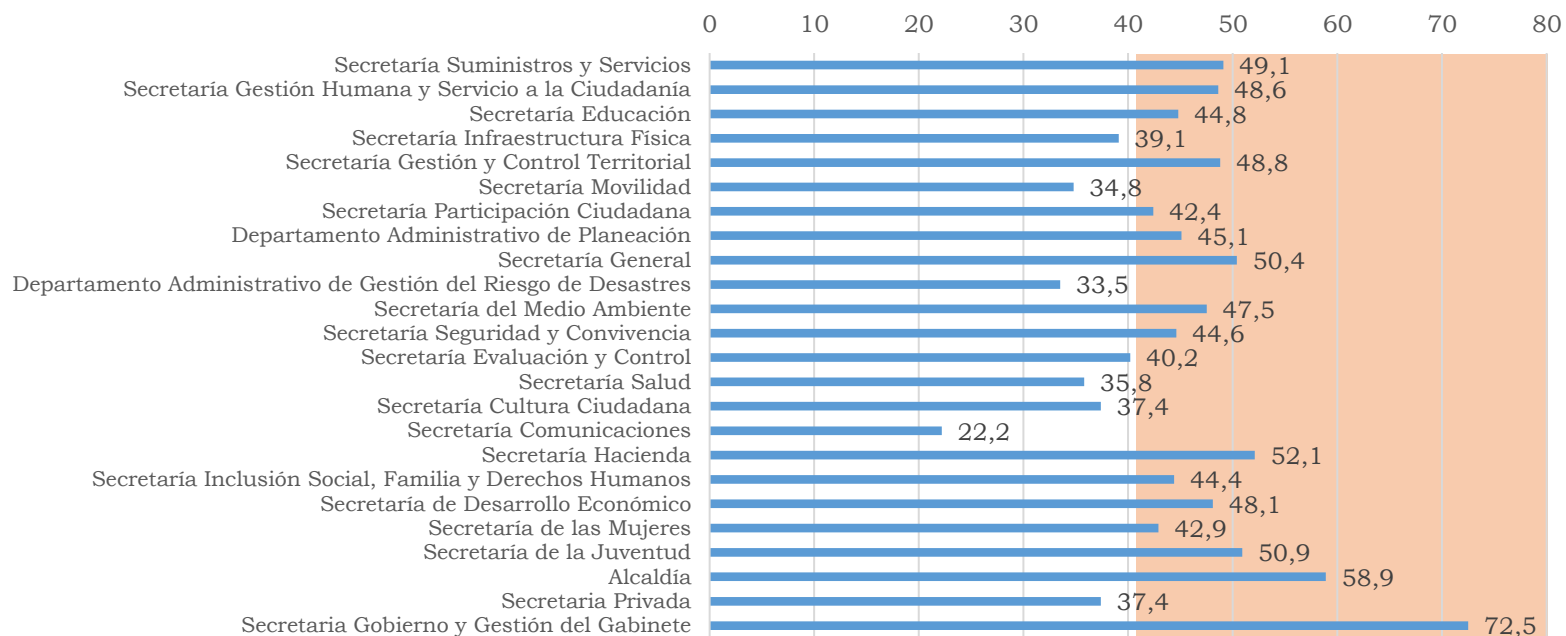
Como bien es mencionado textualmente, la medición de clima organizacional en la Alcaldía de Medellín, tiene como finalidad “Obtener información de cómo los servidores comparten percepciones, ideas y creencias acerca la entidad y de la labor que se realiza” (PP 37). Estas evaluaciones se han realizado en los años 2014, 2015 y 2018. En el último año de medición, se utiliza un instrumento distinto, creado con lineamientos específicos de la OMS. En total se realizó la aplicación del instrumento de medición a 2320 servidores públicos, de las cuales 148 fueron invalidadas, dadas el alto nivel de contradicción entre las respuestas o desconocimiento de la organización.



En el instrumento de medición, se puede evidenciar una escala de 0 a 100. A continuación, se adjunta escala de medición:

Excepcional	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable	Desfavorable	Inconvincente	Muy inconvincente
100	80	70	60	50	40	30	20

De igual forma, se observan las variables de medición que, en comparación a las abordadas en el presente informe, acogen diez. Las variables son: trabajo en equipo, sentido de pertenencia, retribución, estabilidad, apoyo organizacional, disposición de recursos, claridad organizacional y apoyo del jefe. Si realizamos una comparación en el instrumento de medición, de la Alcaldía de Medellín y las del presente proceso. Las variables de medición poseen algunas diferencias, en cuanto número de variables y diferencias de enunciados. Pero estas diferencias, no son un impedimento, para considerar una mala elaboración en el instrumento de medición.



Tomado de: plan estratégico talento humano 2019 (pp. 38)



Cabe resaltar que, paralelo a la evaluación de clima organizacional, en la alcaldía de Medellín, se realizaron mediciones de riesgos psicosociales. Los cuales puede nutrir la percepción del clima organizacional, ya que los riesgos psicosociales, se pueden tomar como una variable de desviación. Para esta medición se aplicó una batería brindada por el ministerio de trabajo, la cual fue aplicada a 2854 funcionarios públicos, pertenecientes al municipio de Medellín.

En la medición, se logró realizar un comparativo entre los niveles de riesgos psicosociales y los niveles de estrés, de los funcionarios pertenecientes a alguna alcaldía. Los resultados fueron los siguientes:

<b>SECRETARIA</b>	<b>NO. EVALUADOS</b>	<b>NIVEL DE ESTRÉS PROMEDIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>SECRETARIA DE LA JUVENTUD</b>	12	ALTO	22,7
<b>SECRETARIA DE MOVILIDAD</b>	517	ALTO	20,6
<b>SECRETARIA DE EVALUACION Y CONTROL</b>	22	ALTO	20,5
<b>SECRETARIA DE GOBIERNO Y GESTION DEL GABINETE</b>	3	ALTO	20,5
<b>SECRETARIA DE LAS MUJERES</b>	38	ALTO	20,4
<b>SECRETARIA DE SALUD</b>	87	ALTO	19,2
<b>SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA FISICA</b>	220	ALTO	18,9
<b>SECRETARIA DE COMUNICACIONES</b>	42	ALTO	18,5
<b>SECRETARIA DE INCLUSION SOCIAL, FAMILIA Y DERECHOS HUMANOS</b>	178	ALTO	18,4
<b>SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA</b>	47	ALTO	18,4
<b>SECRETARIA DE CULTURA CIUDADANA</b>	57	MEDIO	16,8
<b>SECRETARIA DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA</b>	57	MEDIO	16,8
<b>SECRETARIA GENERAL</b>	48	MEDIO	16,8
<b>SECRETARIA DE HACIENDA</b>	205	MEDIO	16,7
<b>SECRETARIA DE EDUCACION</b>	426	MEDIO	16,3
<b>SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIO A LA CIUDADANIA</b>	240	MEDIO	16,2





SECRETARIA	NO. EVALUADOS	NIVEL DE ESTRÉS PROMEDIO	PUNTAJE
SECRETARIA DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	157	MEDIO	15,3
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	36	MEDIO	14,8
SECRETARIA DE GESTION Y CONTROL TERRITORIAL	102	MEDIO	14,8
ALCALDIA	7	MEDIO	14,2
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE	96	MEDIO	14,2
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION	131	MEDIO	13,9
SECRETARIA PRIVADA	7	MEDIO	13,4
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES	113	MEDIO	13,2

Tomado de: plan estratégico talento humano 2019 (pp. 40)

A modo de conclusión, cabe resaltar que la alcaldía de Medellín propuso de forma paralela, la medición de riesgos psicosociales. La cual, como se menciona anteriormente, da una mayor claridad del clima organizacional dentro de la alcaldía. Para finalizar, cabe reiterar que las diferencias de los enunciados de variables y escala de medición, de los instrumentos, no los hace inadecuados en la investigación.

### **Alcaldía de Bogotá (Plan de intervención del clima laboral 2018 -2019)**

El abordaje del clima organizacional en Bogotá, ha tenido su última medición en el año 2017. Este con la finalidad de formular estrategias de intervención que conllevaran a la mejoría continúa del ambiente laboral y así contribuir a elevar la calidad de vida de los funcionarios públicos. (Sub dirección técnica y del desarrollo, PP. 9).

Gracias a dicha medición, se formuló el plan de intervención del clima laboral 2018 – 2019 (Bogotá). En el cual dan a conocer los resultados cualitativos y cuantitativos de la medición de clima organizacional en el año 2017 y dos fundamentos, para la



elaboración de las metodologías de intervención (modelo integrado de planeación y gestión MIPG y modelo de bienestar para la felicidad laboral).

Dentro del plan de intervención de clima laboral, se aborda la medición realizada en el año 2017. En este abordaje, se pueden evidenciar las variables a medir: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

Dicho instrumento fue aplicado a servidores de carrera administrativa, nombramiento provisional, nombramiento temporal, y de libre nombramiento y remoción. La medición da a conocer factores a intervenir tales como; estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, entre otras.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>



CONSOLIDADO DE LA MEDICION 2017						
FACTOR	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL APROBADO	TOTAL DESAPROBADO
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	37%	55%	8%	0%	92%	8%
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	48%	46%	6%	1%	93%	7%
ESTILO DE DIRECCION	41%	48%	10%	1%	89%	11%
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	24%	57%	18%	2%	80%	20%
TRABAJO EN GRUPO	32%	60%	7%	1%	92%	8%
CAPACIDAD PROFESIONAL	54%	43%	2%	0%	98%	2%
MEDIO AMBIENTE FISICO	25%	49%	21%	6%	74%	26%
<b>TOTAL</b>	<b>37%</b>	<b>51%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>

Tomado de: Plan de intervención 2018 -2019 (Bogotá DC.) (pp. 9)

Al hacer una comparación entre el instrumento de medición y las variables, abordadas desde la Alcaldía de Bogotá y las del presente informe. Se llega a la conclusión que, el instrumento de medición, comparte la misma estructura, sus variables y forma de aplicación. La única diferencia encontrada entre los dos instrumentos de medición, es la calificación decatápica, la cual en Bogotá es de 1 a 4.

#### REFERENCIAS

Alcaldía Mayor de Bogotá Subdirección técnica de desarrollo humano; 2018- 2019. Plan de intervención del clima laboral.

Alcaldía de Medellín; 2019. Plan estratégico del talento humano alcaldía de Medellín.



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI



# ANEXOS



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

## **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI**

Apreciado(a) servidor(a):

Le presentamos la herramienta de medición del clima y la cultura organizacional, cuyo objetivo es establecer la percepción que tienen las personas que laboran en la Alcaldía de Santiago de Cali, sobre aquellos aspectos que conforman su entorno e identidad y que podrían llegar a influir positiva o negativamente sobre su desempeño. La información que proporcionara en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para quienes participen en la misma.

Instrucción: Por favor elija la respuesta a cada afirmación o pregunta de manera franca, con el objeto de que este proceso aporte lo necesario, para realizar un adecuado diagnóstico del clima y la cultura organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

### **DATOS GENERALES**

**Edad: escoja el rango de edad en el que se encuentra.**

- Menor de 18
- 18 a 24
- 25 a 35
- 36 a 45
- 45 a 60
- Más de 60

**Sexo:**

- Masculino
- Femenino

Proceso realizado por:  
RICARDO SAAVEDRA SIERRA





ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

**Estado civil:**

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre
- Divorciado/a
- Viudo/a

**Tiempo de antigüedad en la Alcaldía de Santiago de Cali**

- Entre 1 año y 3 años
- Entre 3 años y 5 años
- Entre 5 años y 10 años
- Entre 10 años y 20 años
- Entre 20 años y 30 años
- Más de 30 años

**Escolaridad (Mayor nivel de estudios cursado)**

- Primaria
- Secundaria Bachillerato o preparatoria
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

**Indique si se encuentra en situación de discapacidad:**

- Física
- Del habla



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

- Auditiva
- Visual
- Psicosocial
- Cognitiva
- Múltiple
- Ninguna

**¿A qué grupo étnico pertenece?:**

- Afrocolombiano.
- Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- Palenquero.
- Pueblo Rom (Gitano)
- Comunidad Negra.
- Indígenas.
- Mestizos.
- No se autoreconoce en ninguno de los grupos étnicos citados anteriormente



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

Anexo: El instrumento está constituido por frases en afirmación, frente a lo cual usted deberá puntuar en una escala de 1 a 5, en los recuadros, coloque una X a la respuesta que considera más adecuada:

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

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
1. Medir el clima y la cultura organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali a través de una encuesta me parece adecuado.					
2. Las mediciones anteriores han contribuido a mejorar el clima y la cultura organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali.					
3. He evidenciado acciones claras y contundentes orientadas a mejorar el clima y la cultura organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali.					
4. Mi trabajo en la Alcaldía de Santiago de Cali me hace feliz.					





ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
5. El trabajo es un aspecto fundamental para el logro de la felicidad en la vida.					
6. Las personas felices son más productivas y generan mejores resultados.					
7. En general, el clima organizacional de la Alcaldía de Santiago de Cali es satisfactorio.					
8. La información brindada acerca de la misión institucional de La Alcaldía de Santiago de Cali ha sido adecuada.					
9. El comportamiento de los servidores públicos de La Alcaldía de Santiago de Cali aporta satisfactoriamente al cumplimiento de la misión institucional.					
10. La Alcaldía de Santiago de Cali me ha brindado información suficiente sobre la visión institucional.					
11. He recibido información adecuada sobre los objetivos de calidad de la Alcaldía de Santiago de Cali.					
12. Tengo claros los objetivos del proceso al que pertenezco.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
13. Me siento identificado con los postulados estratégicos de la Alcaldía de Santiago de Cali (Visión, Misión, Valores, Objetivos).					
14. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.					
15. En la Alcaldía de Santiago de Cali, se planifica cuidadosamente antes de tomar acción.					
16. El estilo de liderazgo del más alto directivo del organismo al que pertenezco propicia un adecuado clima organizacional.					
17. Mi jefe inmediato se comunica de manera asertiva.					
18. El líder de proceso o subproceso al que pertenezco se comunica de manera asertiva cuando hace seguimiento a tareas.					
19. Tengo la oportunidad de aportar ideas cuando se toman decisiones que afectan mi trabajo.					
20. Mi jefe inmediato permite la participación de todas las personas del grupo de trabajo.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

ENUNCIADOS	(5) Totalmente de acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo
21. Siento que mi jefe inmediato me respalda en las decisiones que tomo.					
22. En general, considero que el estilo de liderazgo de quienes ocupan el nivel directivo en la Alcaldía de Santiago de Cali es adecuado.					
23. Mi jefe inmediato me motiva a cumplir con mi trabajo.					
24. Mi jefe inmediato con sus actuaciones da buen ejemplo.					
25. Puedo expresar mis ideas/opiniones sin temor a efectos o consecuencias negativas.					
26. Cuando tengo dudas sobre el trabajo asignado, mi jefe inmediato las responde correctamente.					
27. Recibo instrucciones claras por parte de mi jefe inmediato antes de realizar una tarea.					
28. Las relaciones interpersonales entre compañeros son sanas y respetuosas.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
29. La alta dirección de la administración actual promueve las buenas relaciones entre compañeros.					
30. En la interacción con compañeros de otros procesos y organismos se privilegia la atención empática y amable.					
31. La comunicación entre compañeros es oportuna y permanente.					
32. Los conflictos en mi proceso u organismo se resuelven con el diálogo.					
33. Ante las diferencias entre compañeros, el jefe inmediato interviene como conciliador.					
34. La información que se brinda en el actual proceso de inducción y re-inducción es suficiente para la ejecución del cargo.					
35. La Alcaldía de Santiago de Cali me apoya en los proyectos de formación y desarrollo profesional.					
36. La Alcaldía de Santiago de Cali ofrece actividades deportivas, recreativas y culturales a los servidores públicos.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
37. Mi jefe inmediato promueve la participación de los servidores públicos del área, en las actividades de bienestar programadas.					
38. Percibo a la Alcaldía de Santiago de Cali como una entidad que ofrece beneficios para el bienestar de quienes trabajamos en ella.					
39. En su área de trabajo se tiene en cuenta la equidad de género.					
40. Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo.					
41. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
42. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) se encuentran en buen estado.					
43. Mi lugar de trabajo es cómodo y agradable.					
44. Mi jefe inmediato me brinda reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.					
45. Existen planes de reconocimiento a las propuestas de innovación dadas por los empleados.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
46. Mi salario está acorde con el cargo que desempeño.					
47. Mi salario está acorde con mi formación y perfil laboral.					
48. El pago de mi salario llega de manera oportuna conforme a lo legalmente establecido.					
49. En el grupo de trabajo se privilegia el respeto por la diversidad de ideas.					
50. El grupo de trabajo es solidario con situaciones personales o laborales que sucedan a los compañeros.					
51. Soy autónomo para gestionar las soluciones que se requieren para cumplir con los objetivos del cargo.					
52. Conozco las exigencias de mi trabajo.					
53. En mi área de trabajo se es respetuoso con el cumplimiento del horario de trabajo.					
54. Mi jefe inmediato se preocupa cuando tengo asuntos personales difíciles.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
55. Al ingresar un nuevo servidor público, en su área se le presenta con los otros compañeros.					
56. Una cualidad que se caracteriza en las prácticas administrativas es el buen trato hacia los usuarios.					
57. En la Alcaldía de Santiago de Cali se privilegia la participación de los servidores públicos en las decisiones que impactan el trabajo.					
58. Los servidores públicos de la Administración Central de Santiago de Cali, se caracterizan por trabajar bajo el principio de transparencia.					
59. La información clasificada es usada de manera adecuada y sólo para los fines requeridos.					
60. Si conociera una persona, la cual iniciara labores en la alcaldía de Santiago de Cali, le diría que es un buen lugar de trabajo.					
61. La comunicación por correo electrónico y otros medios tecnológicos al interior de la Alcaldía de Santiago de Cali es efectiva.					
62. Existen programas que promueven la salud integral de los trabajadores.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
63. Existen medios/mecanismos formales para resolver las diferencias que se puedan presentar con compañeros de otros organismos.					
64. Las tareas, trabajos e información se me solicitan dentro de mi horario laboral.					
65. Las personas que ocupan altos cargos en la Alcaldía de Santiago de Cali, son un modelo a seguir porque su conducta es coherente con los valores institucionales (Compromiso, imparcialidad, inclusión, integridad, respeto, servicio, transparencia).					
66. Las personas que ocupan altos cargos en la Alcaldía de Santiago de Cali privilegian el cuidado de los recursos públicos con eficiencia.					
67. Para los servidores públicos de la Alcaldía de Santiago de Cali, son importantes las fechas de conmemoración a nivel institucional.					
68. Los símbolos culturales del municipio (bandera de Cali, himno y escudo) son importantes para quienes trabajan en la Alcaldía de Santiago de Cali.					





ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
69. La información organizacional en resultados y procesos de gestión, convocatorias, concursos e informes financieros, son entregados de manera oportuna y son de fácil accesibilidad.					
70. El comportamiento de los trabajadores de la Alcaldía de Santiago de Cali es coherente con los valores institucionales (Compromiso, imparcialidad, inclusión, integridad, respeto, servicio, transparencia).					
71. Los procesos administrativos facilitan el cumplimiento de los valores institucionales (Compromiso, imparcialidad, inclusión, integridad, respeto, servicio, transparencia).					
72. Mi jefe inmediato, me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					
73. Existe reconocimiento y motivación por parte de los directivos hacia los trabajadores, por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la Alcaldía de Santiago de Cali.					
74. Puedo contar con un trato justo y respetuoso por parte de mi jefe inmediato.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
75. Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.					
76. Cuando algo sale mal en mi área de trabajo, tenemos la capacidad de corregir el error para que el problema no vuelva a suceder.					
77. Los directivos / jefes inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					
78. El volumen de trabajo es justo y el tiempo es adecuado para realizarlo.					
79. Las condiciones de trabajo en mi área no generan altos niveles de estrés.					
80. Me siento orgulloso de trabajar para la Alcaldía de Santiago de Cali.					
81. El trato en mi área es igualitario y no discriminatorio.					
82. He sentido apoyo de compañeros y/o superiores en dificultades de tipo no laboral.					
83. Conozco quien es mi cliente externo y los atributos que debe tener el servicio que ofrezco para lograr su plena satisfacción.					



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI

<b>ENUNCIADOS</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(1) Totalmente en desacuerdo</b>
84. Conozco quien es mi cliente interno y los atributos que debe tener el servicio que ofrezco para lograr su plena satisfacción.					
85. Conozco plenamente los símbolos que identifican a la Alcaldía de Cali y hago buen uso de ellos.					
86. Hago parte activa de los eventos y conmemoraciones que se realizan en la Alcaldía de Cali.					
87. Hablo bien de la Alcaldía de Santiago de Cali y de la ciudad.					
88. Me apasiona lo que hago y lo disfruto.					

**Gracias por su tiempo, disposición y objetividad.**