

**Nuevas Estrategias de Intervención para Impactar el Clima Organizacional de la Alcaldía
Distrital de Santiago de Cali**

Jenny Isabel Vera Galvis – A00357610

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad ICESI

Maestría en Gobierno

Tutor

PhD. Juan Carlos Gómez Benavides

15 de junio de 2020

Resumen

El presente trabajo busca brindar nuevas alternativas de gestión del clima organizacional que logren un efecto de mayor impacto en los servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, sin dejar de lado las gestiones adelantadas hasta la fecha, las cuales han logrado una buena aceptación por parte de los servidores, lo cual se refleja no solo en las mediciones del clima y la cultura organizacional adelantadas por la Entidad en los años 2016 y 2019, sino en el índice de gestión y desempeño institucional realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual ubica a la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali en el segundo lugar a nivel nacional para el año 2018. Para el logro del objetivo planteado se realizó un análisis de la literatura y prácticas existentes en empresas tanto del sector privado como del público, se adelantó también una revisión de bases de datos y documentación existente con respecto a la gestión del talento humano en la entidad; información que se complementó con una encuesta diseñada en Google drive, la cual se aplicó de manera virtual con el fin de validar la pertinencia de incluir nuevas variables de medición en los instrumentos aplicados en la Administración Distrital.

Palabras Clave: Clima organizacional, talento humano, horarios flexibles, satisfacción, motivación.

Tabla de Contenido

Introducción	4
Contexto	7
Estado del Arte.....	14
Diseño Metodológico.....	18
Resultados de la Investigación.....	23
Conclusiones	30
Lista de Referencias	33
Anexo. Instrumento de Medición	35

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.Índice de Desempeño Institucional 2018.....	10
Ilustración 2.Tipo de Vinculación Población Objeto de Estudio.....	27

Índice de Tablas

Tabla 1 Tipologías Municipales.....	11
Tabla 2 Clima organizacional por variables comparativo 2019 – 2016	12
Tabla 3 Comparativo variables y subvariables clima organizacional 2019 -2016	13
Tabla 4 Rangos de Calificación	24
Tabla 5 Resultados por Variable.....	25
Tabla 6 Indicadores asociados a la variable Estabilidad Laboral	26
Tabla 7 Indicador asociado a la variable Crecimiento Personal	27
Tabla 8 Indicadores asociados a la variable Tiempo en Familia	28

Introducción

La gestión del talento humano es un factor determinante en el éxito de toda empresa, independientemente de su tamaño, objeto social o sector económico. Y para que este capital humano disponga de todo su potencial en pro de los objetivos de la empresa, se debe brindar especial atención al clima organizacional; entendido éste, como “el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”. (Segredo Pérez, 2013, pág. 5)

En ese orden de ideas, este trabajo se enfocará en el análisis de los resultados del diagnóstico de clima y cultura organizacional aplicado en la Alcaldía de Santiago de Cali, en la vigencia 2016 y los efectos que han tenido las acciones de intervención generadas a partir de éste, los cuales se pueden evidenciar en los resultados de la medición realizada en 2019.

La Alcaldía de Santiago de Cali, cuenta con quince (15) secretarías de despacho y nueve (9) departamentos administrativos¹, los resultados del diagnóstico de clima y cultura organizacional nos permite visualizar el comportamiento de cada uno de estos organismos y así realizar intervenciones más efectivas

¹ De acuerdo con la estructura de la Alcaldía de Santiago de Cali, las secretarías de despacho son organismos misionales, es decir, la razón de ser de la Alcaldía, cuyo impacto es directamente a la ciudadanía y los departamentos administrativos son los organismos rectores que emiten lineamientos de orden estratégico de apoyo, evaluación y control. (Decreto Extraordinario No. 411.0.20.0516 del 28 de septiembre de 2016)

Como consecuencia de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima y cultura organizacional aplicado en la vigencia 2016, el Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional y la Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano, ejecutaron estrategias de intervención, a través de procesos contractuales con el fin de fortalecer las variables que arrojaron aspectos a mejorar

Estos procesos de intervención han tenido buena acogida por parte de los servidores convocados pero sus resultados no son muy evidentes en la medición de la vigencia 2019, ya que el diligenciamiento de esta encuesta es voluntario y de manera anónima, lo cual no garantiza que las personas que diligenciaron el diagnóstico aplicado en la vigencia 2016, se hayan beneficiado con las acciones de intervención adelantadas en las vigencias 2017 y 2018; esto, sumado a que las estrategias de intervención adoptadas dependen necesariamente de un recurso financiero que es limitado y no logra abarcar a toda la población de la entidad.

A partir de las variables evaluadas e identificadas con una baja calificación y las acciones de intervención implementadas, se determinará la efectividad de las mismas con el fin de explorar que otros aspectos pueden aportar al mejoramiento del clima organizacional y que no se han tenido en cuenta en los instrumentos de medición del clima y la cultura organizacional aplicados en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali.

Lo anterior, nos conduce a investigar de qué manera la inclusión de nuevas variables que no se han tenido en cuenta en los instrumentos de medición aplicados hasta el momento en la Alcaldía de Santiago de Cali, puede ayudar a mejorar los niveles de satisfacción del servidor público. La Entidad cuenta con una buena gestión del talento humano y del clima organizacional tal como se refleja en los informes publicados por el Departamento Administrativo de la Función Pública en

el mes de mayo del año 2019. Esta medición, a pesar de ser un buen referente, pues posiciona a la Entidad por encima del promedio nacional, se puede mejorar incorporando en las variables de evaluación e intervención aspectos como estabilidad laboral, crecimiento personal y tiempo en familia, los cuales de acuerdo con la investigación realizada por Lopera, Osorio, Flórez y Hurtado en el año 2017, son determinantes en la motivación laboral de los empleados del sector público y no se han tenido en cuenta, ya que las mediciones e intervenciones realizadas hasta ahora están basadas en los instrumentos de medición estándar con que cuenta la Entidad.

Para lograrlo, diseñaremos un instrumento de medición de clima organizacional para aplicar en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, con las variables mencionadas a fin de obtener información adicional que nos permita plantear nuevas estrategias de intervención y elevar el nivel de satisfacción de los servidores públicos en su puesto de trabajo. Una vez diseñado el instrumento, seleccionaremos una muestra de los servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali para su aplicación y finalmente elaboraremos un informe de medición con los resultados obtenidos y sus respectivas recomendaciones.

Lo anteriormente expuesto, busca dar respuesta a nuestra pregunta de investigación: ¿La inclusión de variables como estabilidad laboral, crecimiento personal y tiempo en familia, las cuales no se han tenido en cuenta en los diagnósticos de clima organizacional aplicados en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, podrían lograr un mayor nivel de satisfacción del servidor público en su puesto de trabajo?

De esta manera, se ha planteado como objetivo general de este trabajo de investigación, evidenciar los efectos de la inclusión de las variables de estabilidad laboral, crecimiento personal y tiempo en familia, en la satisfacción del servidor público y como esto se ve reflejado en la medición del clima

organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali. Para ello, hemos establecido también tres objetivos específicos: a) Diseñar un instrumento de medición de clima organizacional para la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, que nos permita medir las variables de estabilidad laboral, crecimiento personal y tiempo en familia, con el fin de comprobar la relevancia de estas en las prioridades de los servidores públicos. b) Seleccionar una muestra de los servidores públicos de la Alcaldía de Santiago de Cali para su aplicación y c) Elaborar un informe de medición con los resultados obtenidos y sus respectivas recomendaciones.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: En la primera sección se presenta el contexto en el cual se desarrolla este trabajo. Posteriormente, se expone el estado del arte, en el cual se encuentra una compilación de las principales fuentes y conceptos existentes frente al clima organizacional. En la tercera sección se describe el diseño metodológico con el que se abordó la investigación. En la cuarta sección se muestran los resultados de la investigación y finalmente, se muestran las conclusiones sobre la propuesta de medir nuevas variables de clima organizacional en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, así como algunas recomendaciones de intervención.

Contexto

La Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015 y demás normas reglamentarias ² establecen los preceptos que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública en las entidades del orden nacional y territorial en Colombia. Estas normas determinan el quehacer del

² Decreto 894 de 2017 “Por el cual se dictan normas en materia de empleo con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.” Decreto 648 de 2017 “Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública”. Acuerdo No. CNSC -.20191000000026 DE 2019 “Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba”. Ley 1960 de 2019 “Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”.

sistema de empleo público desde la selección y vinculación del servidor público, su permanencia en la entidad y el retiro de la misma. Durante la permanencia, el servidor público, como retribución por disponer de todas sus capacidades al servicio del Estado, recibe la correspondiente remuneración y una serie de beneficios con el fin de lograr un ambiente laboral sano que impacte tanto al funcionario como a su núcleo familiar y que a su vez se vea reflejado en una atención y prestación de servicios a la comunidad con altos estándares de calidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018). Para lograr una correcta evaluación y seguimiento a las acciones adelantadas por las diferentes entidades estatales, el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2012, logró integrar los innumerables requerimientos que debían rendir las organizaciones públicas del nivel nacional sobre su gestión en un solo Modelo, y a través de un único reporte anual. Éste es el conocido Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y su instrumento de reporte, el Formulario Único de Reporte de Avances en la Gestión - FURAG.³

En 2014, el gobierno nacional planteó la necesidad de ir más allá, pues identificó que era posible reducir aún más la carga laboral que generaba la elaboración de estos informes y, sobre todo, utilizar la información reportada para optimizar los procesos de las entidades públicas y buscar ser más eficientes. Además, evidenció que este modelo debería implementarse en todo el país de forma tal que el mejoramiento de la gestión pública se diera en todos los rincones de Colombia. Así las cosas, el Decreto 1499 de 2017 actualizó el Modelo para el orden nacional e hizo extensiva su implementación diferencial a las entidades territoriales. El nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG articula el nuevo Sistema de Gestión, que integra los anteriores sistemas de

³ *El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, es un marco de referencia diseñado para que las entidades identifiquen problemáticas, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano y su instrumento de medición es el Formulario Único de Reporte de Avances en la gestión FURAG.*

Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno. El objetivo principal de esta actualización fue consolidar, en un solo lugar, todos los elementos que se requieren para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente, y que esto se refleje en la gestión del día a día que debe atender a las 17 Políticas de Gestión y Desempeño lideradas por 11 entidades”. (Presidencia de la República, 2018).

Dando cumplimiento a las directrices impartidas, la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali cada año diseña, adopta y ejecuta el Programa de Bienestar Social e Incentivos para los servidores públicos, el cual tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los servidores públicos y sus familias, abordando dos componentes:

- Protección y servicios sociales: En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.
- Calidad de vida laboral: El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, 2018)

Para nuestro caso de estudio, dando cumplimiento a lo estipulado por el Departamento Administrativo de Función Pública, para medir el nivel de satisfacción de los servidores de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali en cuanto al clima organizacional, se abordará el diagnóstico

de clima y cultura organizacional aplicado en la entidad en la vigencia 2019, el cual hace parte del componente de calidad de vida laboral y nos permitirá obtener información sobre la percepción que tienen los servidores públicos frente a las acciones que ha adelantado la entidad en el área de protección y servicios sociales que afectan directamente dicha percepción.

Para el análisis de dichos resultados, es importante tener en cuenta que el Índice de Gestión y Desempeño Institucional de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali en la vigencia 2018, de acuerdo con información del Departamento Administrativo de la Función Pública, arroja un puntaje de 76.3, superando en 10.2 puntos el promedio de su grupo de entidades par⁴ que fue de 66.1. (Ver ilustración 1 y tabla 1)



Ilustración 1. Índice de Desempeño Institucional 2018. Fuente: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-2018>

⁴ Grupo par: Es una agrupación de entidades con características homogéneas que facilita la comparabilidad en las mediciones que se hacen a través del FURAG. Dentro de cada grupo par, los resultados numéricos de las entidades se ordenan y sub-agrupan en quintiles (cinco categorías cada una con el mismo número de entidades, equivalente al 20% del total de entidades). Las entidades par de la Alcaldía de Santiago de Cali son Alcaldía de Medellín, Alcaldía Distrital de Barranquilla, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Alcaldía de Bucaramanga y Alcaldía Distrital de Cartagena.

Tabla 1
Tipologías Municipales

Item	Entidades Grupo Par Tipología A, Robusto
1	Alcaldía de Medellín
2	Alcaldía Santiago de Cali
3	Alcaldía Distrital de Barranquilla
4	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá
5	Alcaldía de Bucaramanga
6	Alcaldía Distrital de Cartagena

Fuente DNP (2015) Tipologías Departamentales y Municipales: *Una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas. Bogotá, Colombia*

Al contrastar esta información con los diagnósticos de clima y cultura organizacional que la Alcaldía de Santiago de Cali, aplicó en las vigencias 2016 y 2019 y cuya medición arrojó unas variables a intervenir, puesto que su calificación estuvo por debajo del promedio general de la Alcaldía, el cual fue de 3.62 en el año 2016 y de 3,9 para el año 2019, se puede evidenciar un notable avance en la gestión del clima organizacional (Ver *tabla 2*).

Tabla 2
Clima organizacional por variables comparativo 2019 – 2016

	2019	2016
Índice global de clima - IGC	3,9	3,6
Administración del talento humano	3,9	3,5
Capacidad profesional	3,8	3,4
Comunicación e integración	3,9	3,6
Estilo de dirección	4,0	3,6
Medio ambiente físico	3,7	3,6
Orientación organizacional	4,1	3,6
Trabajo en grupo	4,0	3,6

Fuente: Medición del Clima y la Cultura Organizacional – Alcaldía de Santiago de Cali – Informe de Resultados 2019

Así, de la tabla 2 se desprende que 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). 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.

Una forma de ver de manera más desagregada las variables presentadas en la figura 3, es a través de sus respectivas subvariables tal como se presentan en la tabla 3. Este análisis más detallado evidencia como la Inducción y reinducción (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 Distrital de Santiago de Cali.

Tabla 3
Comparativo variables y subvariables clima organizacional 2019 -2016

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

Fuente: Medición del Clima y la Cultura Organizacional – Alcaldía de Santiago de Cali – Informe de Resultados 2019

Los resultados anteriores, no solo nos brindan otra visión de nuestro clima y cultura organizacional para tomar las acciones pertinentes, sino que es un punto de partida para la nueva administración, al conocer en qué estado se encuentra el talento humano de la entidad que recibe.

Así pues, cumpliendo con lo establecido en la normatividad para entidades públicas, (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, 2018), con respecto a programas de bienestar y estímulos, y en el marco de nuestro caso de estudio, la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, cuenta con un diagnóstico de clima y cultura organizacional aplicado en la vigencia 2016, unas acciones de intervención realizadas en las vigencias 2017 y 2018 y un diagnóstico de clima y cultura organizacional aplicado en la vigencia 2019. Con estos elementos, y considerando lo planteado por (Cardona Echeverry & Zambrano Cruz, 2014) en cuanto a las dimensiones que no

se están abordando en los instrumentos de medición y el concepto de liderazgo transformacional con las implicaciones que puede tener en la satisfacción laboral (Perilla Toro & Gómez Ortiz, 2017), así como el concepto de motivación laboral planteado en (Herrera Lopera, Naranjo Osorio, Betancur Flórez, & Hurtado López, 2017), se abordará nuestra investigación.

Estado del Arte

Con el propósito de afianzar la importancia de emprender acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en las entidades públicas y especialmente de brindar alternativas de intervención que permitan una mayor satisfacción en la población, esta sección pretende realizar una revisión teórica de diferentes textos con información relevante sobre nuestro tema de estudio, para lo cual se exponen algunos de los conceptos de clima organizacional y su relación con la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo. Para ello, veremos inicialmente la definición de clima organizacional planteada por Segredo (2013), seguido por la relación de las dimensiones que comúnmente se evalúan a través de diferentes instrumentos de medición existentes, el planteamiento de tres factores del clima organizacional expuesto por (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009) y finalmente una descripción de nuestras variables de estudio.

Según Segredo (2013), la definición de clima organizacional es “El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las

estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.”

De esta manera, “el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones” (Segredo Pérez, 2013, pág. 389). Por lo tanto, para lograr una efectiva gestión del clima organizacional que contribuya a elevar el nivel de satisfacción de los servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali en su puesto de trabajo, se hace necesario incluir las variables de estabilidad laboral, crecimiento personal y tiempo en familia en los instrumentos de medición aplicados en la Entidad.

Otro factor a tener en cuenta, como complemento a los planteamientos anteriores, es el expuesto por (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009), en tanto que aborda el clima organizacional desde tres (3) componentes como son: I. El general: compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias. II. El operativo: que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección y III. El interno: que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior. Así las cosas, este último factor es determinante, por lo cual se deben centrar en éste, las acciones de intervención, ya que “el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los

factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa.” (Salazar et al., 2009, p. 68). En este orden de ideas, cobra importancia el planteamiento de liderazgo transformacional planteado por (Perilla Toro & Gómez Ortiz, 2017), puesto que, conlleva una relación directa entre éste y la satisfacción laboral, con un efecto sobre la salud y el bienestar del empleado.

Si bien es cierto, en los diagnósticos de clima y cultura organizacional aplicados en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, se ha evaluado la dimensión de liderazgo, esta se ha abordado desde un liderazgo tradicional, tal como lo plantea (Cardona Echeverry & Zambrano Cruz, 2014), sin tener en cuenta las dimensiones comportamentales que caracterizan el liderazgo transformacional, entendido este como la formación de “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (Burns, 1978, pág. 4). Estas dimensiones asociadas al liderazgo transformacional son: La influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Perilla Toro & Gómez Ortiz, 2017), las cuales en nuestro caso de estudio asociaremos en la variable de crecimiento personal.

El crecimiento personal, entendido este como “una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ella, desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano” (Brito Challa, 1992, pág. 112), es de vital importancia en nuestra medición para

identificar qué actividades y/o iniciativas esperan los servidores públicos que la Alcaldía les brinde en aras de fortalecer esta área.

Por otra parte, es de conocimiento general, que actualmente la motivación laboral va de la mano con el equilibrio entre vida y trabajo, por lo que surge la importancia de indagar sobre lo que es relevante para nuestra población objetivo. Estudios realizados por la Universidad de las Américas de Puebla – México en el año 2017, muestran que lo que era prioritario hace una década como un buen sueldo, prestaciones de ley y recibir un pago de nómina al 100%, aunque siguen vigentes, han pasado a un segundo plano y ha cobrado importancia la flexibilidad en el trabajo y esto no obedece a un simple aspecto de comodidad, sino a que cada vez existe más conciencia sobre el impacto que generan actividades adicionales al trabajo en la vida saludable de las personas. Muchas de las ofertas laborales que se encuentran en Estados Unidos y Canadá no restringen el lugar desde donde puede estarse realizando el trabajo, es decir pueden aplicar personas desde cualquier parte del mundo y trabajar para estas empresas norteamericanas sin salir de su ciudad origen (Mora Eguiarte, 2017)

Como complemento a lo expuesto por (Mora Eguiarte, 2017), un estudio realizado en empresas españolas en el año 2015, plantea la necesidad de introducir medidas y prácticas que faciliten el enriquecimiento trabajo-familia como forma de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo con los empleados y recomienda la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables como horario flexible, reducción de jornadas, teletrabajo, permisos, etc., en aras de lograr una conciliación entre la vida laboral y familiar (Pérez Pérez, Vela Jiménez, Abella Garcés, & Martínez Sánchez, 2015).

En cuanto a la estabilidad laboral, es preciso indicar que, de acuerdo a la jurisprudencia constitucional, “la estabilidad laboral comporta una manifestación del principio de seguridad, pues el trabajo además de ser un medio de sustento vital, es una manifestación del libre desarrollo de la personalidad. Para ello, señala la Corte que se hace entonces necesario que exista una estabilidad básica en dicho empleo que no significa que el trabajador sea inamovible en términos absolutos, porque siempre se tendrán en cuenta las justas causas para dar por terminado el contrato” (Sentencia C-023, 1994); pero si es conveniente que se sienta como principio laboral la estabilidad, en atención a la garantía del trabajador a permanecer en su actividad en provecho, tanto propio como social (Cerquera Unda, 2018). Pues solo bajo este principio, el trabajador garantizará la satisfacción de sus necesidades y las de su grupo familiar en el mediano y largo plazo.

Diseño Metodológico

Esta investigación corresponde al enfoque de investigación mixto, en cuanto aborda técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo para intentar dar respuesta a nuestra hipótesis, a través de la medición de indicadores que nos permitan establecer la relación existente entre el personal fijo en la administración y el que no cuenta con estabilidad laboral y la recolección de datos sin medición numérica a fin de analizar la percepción que tiene los servidores de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali sobre el clima organizacional de la Entidad; es un diseño no experimental porque no administra estímulo o tratamiento alguno a la población objeto de estudio, de tipo transversal y alcance descriptivo y explicativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En cuanto a las herramientas cualitativas, esta investigación diseñó un cuestionario (ver anexo) que se aplicará a un grupo de 120 servidores de los distintos organismos que componen la Administración Distrital de Santiago de Cali, con diferentes tipos de vinculación (carrera administrativa, provisionales, trabajadores oficiales, prestadores de servicios y libre nombramiento y remoción) con el fin de medir la variable dependiente: Satisfacción del Servidor Público en su puesto de trabajo a través de tres variables independientes: Crecimiento personal, tiempo en familia y estabilidad laboral. El instrumento usado para el cuestionario está compuesto por 3 secciones: la primera corresponde a una descripción del instrumento y la manera como debe diligenciarse. La segunda, nos brinda información sociodemográfica como el organismo al que pertenece, la edad, estado civil, nivel de escolaridad, antigüedad en la empresa, tipo de vinculación, discapacidad y etnia a la que pertenece. La tercera, y última sección, contiene 18 enunciados que nos permitirán medir las variables independientes de nuestra investigación, expuestas en escala tipo Likert⁵ de cinco puntos: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

Los enunciados que dan respuesta a nuestra variable crecimiento personal se encuentran descritos en los numerales del 1 al 8, puesto que permiten visualizar en qué medida el trabajo mejora la buena disposición, seguridad y autoestima de la población objeto de estudio. Los aspectos abordados en los numerales 9 al 13 brindan información asociada a la variable tiempo en familia, ya que evidencian la percepción de los servidores públicos frente al cuidado de su familia y la conciliación familiar y laboral. Finalmente, los numerales del 14 al 18 responden a la variable

⁵ La escala tipo Likert, se utiliza comúnmente en opiniones y puntos de vista con un mayor grado de especificidad que una pregunta si/no. Ésta se presenta con una escala de 5 o 7 puntos, que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro. Por lo general, la pregunta de encuesta con escala Likert incluye una opción moderada o neutral en su escala. (SurveyMonkey, 2020)

estabilidad laboral en cuanto proporcionan datos sobre la planificación personal y proyección laboral futura.

Para la construcción de las preguntas, se hizo una revisión de las veintiún (21) dimensiones evaluadas a través de los diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional existentes y que refiere el texto de Echeverri y Cruz. De esta revisión, encontramos que existen ocho (8) dimensiones comunes a la mayoría de dichos instrumentos como son: Toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión (Cardona Echeverry & Zambrano Cruz, 2014). Estas dimensiones son la base de los instrumentos estándar que emplean las organizaciones y las podemos evidenciar en los diagnósticos aplicados en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali. Sin embargo, a parte de estas ocho dimensiones, existen otras que no se han abordado y que pueden brindarnos herramientas de intervención aplicadas a un mayor grupo de la población; pues las acciones de intervención aplicadas en las vigencias 2017 y 2018, aunque fueron acertadas en su metodología, no lograron un efecto relevante por el número de beneficiarios involucrados.

Teniendo en cuenta que para los empleados del sector público, cobra gran importancia aspectos como la estabilidad laboral, el crecimiento personal y el compartir tiempo con su familia como factores de motivación laboral (Herrera Lopera, Naranjo Osorio, Betancur Flórez, & Hurtado López, 2017), asociamos éstos, a las variables evaluadas en nuestro caso de estudio, con el fin de verificar si la intervención en dichos aspectos, efectivamente contribuyen a desarrollar en los empleados compromiso, sentido de pertenencia, productividad y empoderamiento (Herrera Lopera, Naranjo Osorio, Betancur Flórez, & Hurtado López, 2017).

Para el diligenciamiento de este instrumento se convocó a los miembros del Comité de Bienestar Social de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, el cual se encuentra formalizado mediante Decreto No.4112.010.20.0292 del 15 de junio de 2018 y está conformado por el Director del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional o quién haga sus veces o por su delegado, el Secretario del Deporte y la Recreación o su delegado, el Subdirector de Gestión Estratégica del Talento Humano o su delegado, un servidor público del Subproceso de Capacitación y Estímulos del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional y un servidor público delegado de cada organismo del Distrito de Santiago de Cali.

El planteamiento inicial de esta investigación fue aplicar el instrumento de medición a los miembros del Comité de Bienestar Social y complementar los resultados de este con la realización de grupos focales que permitieran recoger información adicional de primera mano con diferentes funcionarios de la Entidad en sus distintos niveles de cargo. Sin embargo, la actual emergencia sanitaria causada por el Covid 19, que obligó al confinamiento de toda la población impidió la realización de estos. En aras de superar esta situación y obtener mayor cantidad de información, se invitó también a miembros directivos de veinte organizaciones sindicales existentes en la Entidad, los cuales, a su vez hicieron partícipes a sus afiliados.

Así pues, se cuenta con la participación de 120 servidores públicos de la Administración Distrital de Santiago de Cali, de los cuales 9 son contratistas y 111 pertenecen a la planta del Municipio con vinculaciones que varían entre carrera administrativa, provisionalidad, trabajador oficial y libre nombramiento y remoción.

Se aplicó herramientas de estadística descriptiva para caracterizar a la población objeto de estudio, mediante la recolección de datos y el análisis de los mismos, a fin de determinar cómo las

condiciones actuales de vinculación de esta población con el Municipio y los factores que les rodean influyen en otras áreas de su vida. Dicha información se presentará mediante tablas de resultados y gráficos estadísticos.

Teniendo en cuenta que para lograr el objetivo de nuestra investigación se requiere el análisis de la información existente en las bases de datos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, como los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a la población descrita anteriormente, se hace necesario determinar los indicadores que nos darán cuenta de las tres variables independientes así:

Estabilidad Laboral

- Porcentaje de empleos con estabilidad laboral: Este indicador lo determinaremos con información suministrada de la planta de cargos del municipio con corte al 30 de abril de 2020, teniendo en cuenta que solo dos tipos de vinculación generan estabilidad laboral (Carrera Administrativa y Contrato de Trabajador Oficial)
- Relación contratistas/personal de planta: Este indicador lo estableceremos con información de la planta de cargos y el reporte de contratistas con corte al 30 de abril suministrado por el Proceso de Seguridad Social Integral.

Crecimiento personal

- Nivel de aceptación de las actividades encaminadas al crecimiento personal de los servidores públicos: Este indicador nos brindará información sobre las actividades existentes que aportan a esta variable y la percepción que de ellas tienen los servidores públicos. Estos datos son suministrados por la encuesta de percepción del Programa de Bienestar Social e Incentivos aplicada en el mes de diciembre de 2019.

Tiempo en familia

- Nivel de aceptación de las actividades dirigidas al grupo familiar de los servidores públicos: Este indicador nos brindará información sobre las actividades existentes que aportan a esta variable y la percepción que de ellas tienen los servidores públicos. Estos datos son suministrados por la encuesta de percepción del Programa de Bienestar Social e Incentivos aplicada en el mes de diciembre de 2019.
- Número de prácticas flexibles implementadas en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali: Este indicador nos da cuenta del estado de avance en implementación de estas prácticas en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali y su medición se realizó a través del instrumento diseñado para esta investigación.

Resultados de la Investigación

A continuación, se muestran los resultados generales obtenidos en esta investigación, a través de la aplicación del instrumento de medición y la revisión de bases de datos y documentación existente del Programa de Bienestar Social e Incentivos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali correspondiente al año 2019, la cual permitió cuantificar y valorar los indicadores asociados a las variables independientes, brindando información relevante sobre la percepción que tienen los servidores de estos componentes y su impacto en el entorno laboral y familiar, a fin de lograr el objetivo de este trabajo, evidenciar los efectos de la inclusión de las variables de estabilidad laboral, crecimiento personal y tiempo en familia, en la satisfacción del servidor público y como esto se ve reflejado en la medición del clima organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali.

Para efectos del análisis y comprensión de estos, se debe tener en cuenta que la máxima calificación posible es de 5 y la mínima posible es de 1 para cada una de las variables, es decir, que a mayor aproximación a 5 como promedio de cada una de las variables, mayor es el índice de

satisfacción de los servidores públicos respecto a ese criterio. Para mayor ilustración se presenta la tabla número 4, 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 estos resultados algo más visual.

Tabla 4
Rangos de Calificación

RANGO DE CALIFICACIÓN	VALORACIÓN	ACCIÓN 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

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se observa el promedio de calificación obtenida por cada una de nuestras variables independientes, de acuerdo con la información consignada por los participantes en el instrumento de medición (ver anexo), la cual complementaremos con la revisión de indicadores planteados para cada variable así: Estabilidad laboral: Porcentaje de empleos con estabilidad laboral y relación contratistas/personal de planta; crecimiento personal: Nivel de aceptación de las actividades encaminadas al crecimiento personal de los servidores públicos; tiempo en familia: Nivel de

aceptación de las actividades dirigidas al grupo familiar de los servidores públicos y Número de prácticas flexibles implementadas en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali y

determinar de esta manera el nivel de incidencia de dichas variables en el grado de satisfacción de los servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali en sus puestos de trabajo.

Tabla 5
Resultados por Variable

VARIABLE	CALIFICACIÓN
Estabilidad Laboral	4,2
Crecimiento personal	4,3
Tiempo en familia	3,5

Fuente: Elaboración propia

Para complementar los resultados consignados en la *tabla No. 5*, valoramos los resultados de los indicadores propuestos para cada variable en nuestra metodología. Como se indica en la *tabla No.6*, cada tabla de indicadores evidencia el nombre del mismo, la fórmula aplicada para obtener el cálculo y el valor resultante de dicha operación.

Tabla 6
Indicadores asociados a la variable Estabilidad Laboral

Estabilidad Laboral		
Indicador	Fórmula	Valor
Porcentaje de empleos con estabilidad laboral	$\frac{\text{Número de empleados con estabilidad laboral}}{\text{Total de empleados en planta}}$	$\frac{1758}{3355} = 52\%$
Relación contratistas/personal de planta	$\frac{\text{Número de contratistas}}{\text{Número de empleados de planta}}$	$\frac{3906}{3355} = 1,16$

Fuente: Elaboración propia

Si bien los resultados arrojados por los indicadores de la tabla 6, evidencian un bajo porcentaje de empleados de planta con estabilidad laboral (52%) y una proporción muy alta en la relación de contratistas vs. empleados de planta (1,16 contratistas por cada empleado de planta), estos no son concordantes con la calificación obtenida por esta variable en la aplicación del instrumento de medición. Esta diferencia obedece a que del total de la población que participó en esta investigación, el 92% son empleados de planta y el 8% son contratistas; esto indica, que a pesar de la alta participación de contratistas en los procesos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, los servidores que hacen parte de la planta de cargos de esta Entidad, cuentan con estabilidad laboral, ya que el 67% de la población objeto de estudio cuenta con vinculación en carrera administrativa y contrato de trabajo como trabajador oficial, tal como se evidencia en la ilustración número 2.

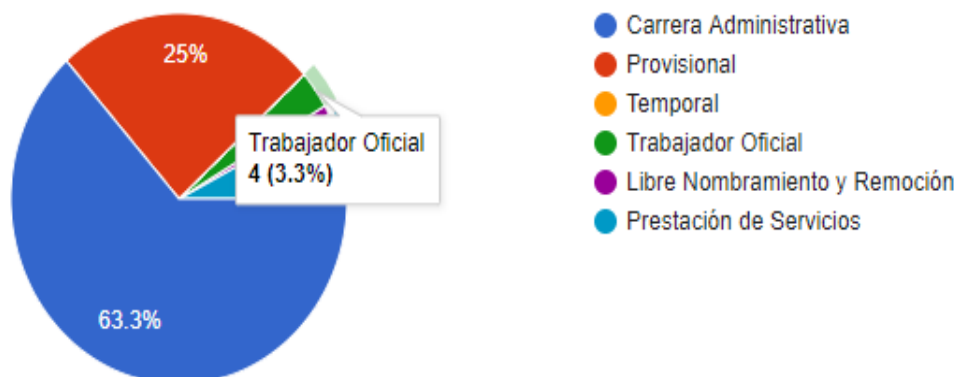


Ilustración 2. Tipo de Vinculación Población Objeto de Estudio. Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla No. 7, presentamos los indicadores asociados a la variable crecimiento personal, en la cual se evidencia la fuente que brinda la información y la calificación obtenida por las actividades encaminadas a dicha variable, con el fin de complementar los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado en este trabajo.

Tabla 7
Indicador asociado a la variable Crecimiento Personal

Crecimiento Personal		
Indicador	Fuente	Calificación
Nivel de aceptación de las actividades encaminadas al crecimiento personal de los servidores públicos	Evaluación de percepción del Programa de Bienestar Social e Incentivos 2019	8,73

Fuente: Elaboración propia

El Programa de Bienestar Social e Incentivos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, cuenta con un total de 19 actividades, de las cuales 6 están encaminadas al crecimiento personal (escuelas deportivas, convenio con centro de acondicionamiento físico, intervención al stress laboral, plan anual de incentivos, jornadas de salud y ciclopaseos), las cuales cuentan con un promedio de calificación de 8,73 en una escala de medición de 1 a 10, tal como se evidencia en la tabla No. 7. Esta calificación es totalmente coherente con la calificación de 4,3 obtenida en el instrumento de medición diseñado para esta investigación.

Finalmente, en la tabla No. 8, se presentan los indicadores asociados a la variable tiempo en familia, en la cual se evidencian las fuentes de la información, la calificación obtenida en la evaluación de percepción de las actividades dirigidas a esta variable y el número de prácticas flexibles existentes en la Administración Distrital, con el fin de complementar la calificación obtenida en el instrumento de medición.

Tabla 8
Indicadores asociados a la variable Tiempo en Familia

Tiempo en Familia		
Indicador	Fuente	Calificación
Nivel de aceptación de las actividades dirigidas al grupo familiar de los servidores públicos	Evaluación de percepción del Programa de Bienestar Social e Incentivos 2019	8,73

Número de prácticas flexibles implementadas en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali	Archivo de Actos Administrativos de la Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano	4
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

De las 19 actividades incluidas en el Programa de Bienestar Social e Incentivos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, 5 involucran al grupo familiar (Feria de servicios y beneficios, vacaciones recreativas, plan anual de incentivos, día de la familia y festival infantil navideño), las cuales cuentan con un promedio de calificación de 8,73 en una escala de medición de 1 a 10, como se indica en la tabla No. 8. Estas actividades, aunque cuentan con alto nivel de aceptación por parte de los servidores, este no concuerda con el resultado obtenido para esta variable en el instrumento de medición diseñado para esta investigación, el cual arrojó una calificación de 3,5⁶. Esta variación obedece a que las actividades diseñadas por parte de la Administración Distrital que aportan a nuestra variable tiempo en familia, a pesar de contar con una buena aceptación, no son suficientes en cantidad para cubrir el total de la población.

En cuanto al número de prácticas flexibles implementadas en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, son cuatro (teletrabajo, permisos, licencias remuneradas y horarios flexibles), las cuales no han sido divulgadas de manera adecuada para lograr que más personas tengan acceso a ellas.

⁶ Esta calificación, de acuerdo con la figura 5. "Tabla Rangos de Calificación", cuenta con una percepción desfavorable y requiere intervención.

Conclusiones

Los resultados arrojados por esta investigación, corroboran el planteamiento de la hipótesis, al ratificar que efectivamente los servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, cuentan con una percepción favorable del clima organizacional, lo cual es evidenciado en las calificaciones obtenidas en las variables independientes denominadas estabilidad laboral y crecimiento personal, las cuales están ubicadas en el rango de percepción favorable. Sin embargo, existe una oportunidad de mejora en la variable denominada tiempo en familia, la cual, a pesar de contar con una buena aceptación en cuanto a las actividades del Programa de Bienestar Social e Incentivos que involucra al grupo familiar, se ha evidenciado en las mediciones de clima y cultura organizacional realizadas en las vigencias 2016 y 2019, que estas impactan un grupo pequeño de la población, debido a la limitación de recursos disponibles para dichas actividades. Para atenuar esta situación, y en el caso específico de la actividad Día de la Familia, la cual cuenta con una gran aceptación por parte de los servidores; la Administración Distrital puede optar por la opción que contempla la Ley 1857 de 2017 “POR MEDIO DE LA CUAL SE MODIFICA LA LEY 1361 DE 2009 PARA ADICIONAR Y COMPLEMENTAR LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN DE LA FAMILIA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”, de permitirle al trabajador compartir con su familia una jornada semestral, sin afectar sus días de descanso, en el caso de no lograr gestionar la jornada por parte del empleador. Esta es una buena alternativa para aquellas entidades que, como en el caso de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, por el gran número de servidores vinculados a la planta no alcanzan a impactar a toda la población. La valoración de esta variable, deja entrever también, una brecha importante en cuanto a la implementación de prácticas flexibles de trabajo, ya que estas, aunque existen en la Administración Distrital, no han sido divulgadas de manera adecuada

para que muchos más servidores se beneficien de ellas, por lo cual se requiere una mejor gestión por parte de los líderes de Talento Humano con la Oficina de Comunicaciones, para diseñar un plan de medios encaminado a la difusión de estas estrategias.

En la valoración de los indicadores propuestos para la variable estabilidad laboral, se evidencia una alta proporción de contratistas vinculados en todos los organismos que componen la estructura de la Administración Distrital; vinculación esta, que limita la participación de los prestadores de servicios (contratistas) en gran parte de las actividades lideradas por la Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano, la cual debe limitarse a actuar conforme a lo establecido en la norma e impide la proyección y el planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo. Una buena alternativa para subsanar esta situación, adicional a las convocatorias realizadas a través de la Comisión Nacional de Servicio Civil para la vinculación de servidores públicos en carrera administrativa, es la creación de plantas temporales, la cual le brinda a los servidores, los mismos derechos salariales y prestacionales que los de carácter permanente por lo menos por un periodo de tiempo determinado.

En cuanto a la variable crecimiento personal, tanto la medición del indicador, como los resultados arrojados por el instrumento de medición diseñado para esta investigación, arrojan una percepción favorable, por lo cual la única recomendación para mantener este nivel y aún lograr aumentar su percepción es involucrar más a la caja de compensación y la Administradora de Riesgos Laborales en las actividades del Programa de Bienestar Social e Incentivos para lograr una mayor cobertura en la población.

Este trabajo deja una puerta abierta, en cuanto aporta nuevos elementos que se pueden abordar desde el clima organizacional para lograr un mayor nivel de satisfacción de los servidores públicos

en sus puestos de trabajo. La coyuntura generada por la pandemia del Covid 19, ha obligado de alguna manera a la implementación de prácticas flexibles que hasta ahora no se habían contemplado en la dimensión en que se están aplicando actualmente con una gran aceptación por parte de los servidores. No obstante, es importante señalar que para estudios posteriores sería muy valioso recoger información a través de grupos focales y entrevistas que permitan la libertad de expresión y la obtención de aportes que a través de un formato establecido no se alcanzan a percibir.

Lista de Referencias

Brito Challa, D. (1992). Relaciones Humanas.

Burns. (1978). Liderazgo Transformacional.

Cardona Echeverry, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. ESTUDIOS GERENCIALES
www.elsevier.es/estudios.

Cerquera Unda, S. C. (2018). El principio de estabilidad laboral en Colombia: La tensión entre los derechos sociales laborales vs las políticas neoliberales de flexibilización.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2018). Guía de Estratégica del Talento Humano GETH.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2018). Guía de estímulos para los servidores públicos.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación.

Herrera Lopera, L. M., Naranjo Osorio, P. A., Betancur Flórez, L. M., & Hurtado López, L. M. (2017). Factores que determinan la Motivación Laboral en empleados del sector público del municipio de Medellín y municipio de La Estrella. Revista CIES – ISSN 22116-0167.

Mora Eguiarte, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. ACADEMO - Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades.

Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M. J., Abella Garcés, S., & Martínez Sánchez, A. (2015). El Enriquecimiento Trabajo-Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados. Universia Business Review.

Perilla Toro, L. E., & Gómez Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Journal of Work and Organizational Psychology.

Presidencia de la República. (2018). Manual Operativo de MIPG.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED.

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 5.

SurveyMonkey. (2020). *Obtenido de ¿Qué es una escala Likert?:*
<https://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Anexo. Instrumento de Medición

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DISTRITAL DE SANTIAGO DE CALI

Apreciado Servidor Público:

Esta herramienta de medición, tiene como objetivo establecer la importancia de algunos aspectos que impactan nuestra vida laboral y familiar, a partir de las actividades que realizamos en nuestro día a día resultantes de nuestro vínculo laboral con la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali y que podrían llegar a influir de manera positiva o negativa sobre nuestro desempeño.

La información proporcionada 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 una adecuada intervención en aras de mejorar nuestro clima organizacional. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

***Obligatorio**

1. *Dirección de correo electrónico **

DATOS GENERALES

2. *Organismo al que pertenece **

Marca solo un óvalo.

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CONTROL DISCIPLINARIO
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CONTROL INTERNO
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN
- INSTITUCIONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN MEDIO AMBIENTE
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN JURÍDICA PÚBLICA
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TECNOLOGÍAS INFORMACIÓN Y COMUNIC
- SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL
- SECRETARÍA DE CULTURA
- SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
- SECRETARÍA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y PARTICIPACIÓN
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
- SECRETARÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE EMERGENCIAS Y DESASTRES
- SECRETARÍA DE GOBIERNO
- SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA
- SECRETARÍA DE MOVILIDAD
- SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA
- SECRETARÍA DE SALUD
- SECRETARÍA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA
- SECRETARÍA DE TURISMO
- SECRETARÍA DE VIVIENDA SOCIAL Y HÁBITAT
- SECRETARÍA DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

3. *Tipo de vinculación **

Marca solo un óvalo.

- Carrera Administrativa
- Provisional
- Temporal
- Trabajador Oficial
- Libre Nombramiento y Remoción
- Prestación de Servicios

4. *Seleccione el rango de edad en que se encuentra **

Marca solo un óvalo.

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

5. *Estado civil **

Marca solo un óvalo.

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

6. *Tiempo de antigüedad en la Alcaldía de Distrital de Santiago de Cali**

Marca solo un óvalo

- 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

7. *Nivel de Escolaridad**

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

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

Marca solo un óvalo.

- Física
- Del habla
- Auditiva
- Visual
- Psicosocial
- Cognitiva
- Múltiple
- Ninguna

9. *¿A qué grupo étnico pertenece? **

Marca solo un óvalo.

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

Este instrumento está constituido por frases de afirmación, frente a lo cual usted deberá puntuar en una escala de 1 a 5, seleccione la respuesta que considera más adecuada:

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

*1. Las mediciones anteriores han contribuido a mejorar el clima y la cultura organizacional en la Alcaldía de Santiago de Cali **

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

2. El trabajo es un aspecto fundamental para el logro de la felicidad en la vida.

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

3. *Su trabajo en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, le ayuda a comprender distintos puntos de vista y ello le ayuda a ser un mejor miembro de su familia.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

4. *Su trabajo en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali lo pone en una buena disposición y ello contribuye a una mejor relación con su familia.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

5. *Su trabajo en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali lo hace feliz y ello se refleja en su grupo familiar*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

6. *El trabajo que realiza en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, tiene sentido para usted.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

7. *Siente que realmente forma parte del grupo de personas con las que trabaja en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

8. *Está muy satisfecho con las oportunidades que le ha brindado la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali para adquirir nuevas habilidades que le ayudan a mejorar en su trabajo o conseguir otro en caso de ser necesario.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

9. *Sus compromisos laborales interfieren con su vida familiar y doméstica*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

10. *La cantidad de tiempo que requiere su trabajo le dificulta cumplir con sus responsabilidades familiares.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

11. *Debido a sus obligaciones laborales, frecuentemente debe cambiar sus planes de actividades familiares.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

12. *Conoce la estrategia horarios flexibles y ha accedido a ella.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

13. *Conoce la modalidad de teletrabajo y cumple con las condiciones para acceder a ella.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

14. *Su vinculación laboral con la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, le permite trazarse metas a largo plazo*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

15. *Se visualiza desarrollando el resto de su carrera en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

16. *En la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, tiene la posibilidad de participar en concursos internos que le permitan ascender laboralmente.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

17. *Lo que representa la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali para usted, primaria en caso de elegir entre su empleo actual y una nueva oferta laboral.*

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

18. Se siente emocionalmente unido a la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali

Marca solo un óvalo.

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo