



**INFORME FINAL
TALLERES DE FORTALECIMIENTO EN CLIMA Y CULTURA
ORGANIZACIONAL DIRIGIDOS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS, DE LOS
DIFERENTES NIVELES DE CARGO EN LA ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE
LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI
DICIEMBRE, 2022**



Contenido

Introducción.....	3
Objetivo General	4
Objetivos específicos	4
Reconocimiento organizacional	5
Identificación de variables a intervenir de acuerdo a los resultados de diagnóstico de Clima y cultura organizacional	11
Población objeto a intervenir	14
Cronograma	16
Metodología Servidores Públicos	16
Desarrollo y contenido.....	21
Metodología sesiones Coaching Grupal.....	32
Resultados obtenidos.....	41
Resultados de sesiones “Coaching Grupal”	42
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	48
Resultados encuesta de satisfacción de los servidores convocados a las actividades de intervención.....	53
Consolidación de resultados evaluación de satisfacción.....	54
Bibliografía	56



Introducción

Para la Alcaldía de Santiago de Cali, los funcionarios públicos son un factor fundamental y esto incluye todo un mundo de aprendizajes, técnicas gerenciales y experiencia para la adecuada administración del mismo; un ser humano bien direccionado puede aportar a la administración más de lo esperado, para lograr potencializar adecuadamente a la gente es un reto.

El propósito de las sesiones realizadas es crear un modelo para la formación de equipos de alto rendimiento, buscando la transformación de personas y equipos que ayudarán y definirán estrategias, estructuras en la administración que generan conductas positivas apoyadas en una metodología de entrenamiento y desarrollo de la conducta humana, la cual está sustentada a través de un marco teórico en la formación de liderazgo y técnicas como el coaching estratégico, basado en teorías administrativas, psicológicas, sociales y gerenciales, que permita reconocer la transformación de las personas, el impacto generado en el clima laboral y en la cultura organizacional.

Se trabajó en la ciencia del ser humano, en su conducta, capacidades y comportamiento, apoyados en herramientas e instrumentos que evalúan los diferentes estilos de aprendizaje, personalidad y dirección de los participantes, creando identidad propia en los funcionarios, para que de esta manera sientan un entorno laboral armónico y sean inspirados a ser un líder verdadero con el fin de formar funcionarios con sentido de lealtad y pertenencia a la administración.



Objetivo General

Fortalecer el clima y la cultura organizacional de los servidores públicos de la Alcaldía de Cali, generando la formación de servidores públicos a través del empoderamiento del líder en procesos de cambio e innovación desde el Ser, a través de coaching y trabajo colaborativo.

Objetivos específicos

1. Realizar la intervención de las variables que arrojan nivel bajo de calificación en el diagnóstico de clima y cultura organizacional.
2. Enfocar cada sesión en dirección y liderazgo para todos los grupos y en todas las sesiones de formación basadas en coaching.
3. Incorporar de manera transversal los temas trabajados en cada sesión estilo de dirección, comunicación e integración, capacidad profesional y medio ambiente físico, con las subvariables de: Liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, comunicación, reconocimiento, autorregulación, orientación a resultados, riesgo psicosocial y trabajo en equipo, cultura de servicio, orgullo, participación, principios de oportunidad, transparencia y equidad para personas que antes lo han vivido y personas que no.
4. Proponer a los participantes, una metodología dinámica desde la psicología, y la metodología coaching, que permita el desarrollo de las competencias según su cargo.
5. Brindar herramientas para el conocimiento de sí mismo, visión personal de sus competencias y proyecto de vida, a partir de la elaboración de su plan de carrera.
6. Diseñar procesos de formación en estilos de dirección y liderazgo, a partir del desarrollo de equipos de trabajo entre líderes.



Reconocimiento organizacional

Para el desarrollo de esta intervención fue necesario realizar la revisión de diferentes documentos como son: estructura organizacional, mapa de procesos, política de gestión ética, modelo integrado de evaluación y gestión, donde se relacionan las dimensiones de la administración distrital, agrupándose a través del conjunto de políticas de gestión y desempeño Institucional, las cuales se rigen por las normas que las regulan o reglamentan a través de: planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias utilizadas dentro de la Alcaldía de Santiago de Cali.

Articulándose a través del modelo de direccionamiento estratégico y procesos sistemáticos, a partir de los macroprocesos de direccionamiento estratégico y planeación encargados de establecer políticas, estrategias, objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de los recursos y revisiones por parte de la dirección de la entidad, entrelazado con los macroprocesos misionales, los cuales deben proporcionar los resultados previstos por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser, a través del fortalecimiento de los principios y valores éticos (compromiso, inclusión, integridad, respeto, servicio, transparencia e imparcialidad) que deben existir entre los servidores públicos, para construir una imagen ejemplar de la administración distrital, de allí la importancia de conocerlos e interiorizarlos en cada una de las tareas y actividades realizadas y generar el cumplimiento del propósito del servidor público, cumpliéndose con respeto y fidelidad, los principios y valores son una herramienta que permite orientar la gestión pública con compromiso social.

Cumpliendo con la finalidad de la función pública que es el servicio con calidad a la ciudadanía. Apoyándose a través de los macroprocesos de apoyo los cuales provisionan los recursos para que los procesos estratégicos, misionales, de medición, análisis y mejora, cumplan con los objetivos propuestos; Dentro de estos procesos organizacionales se encuentra la gestión y el desarrollo del talento humano encargado, de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los servidores públicos, en la medida que la Entidad, representa el medio que permita a los colaboradores

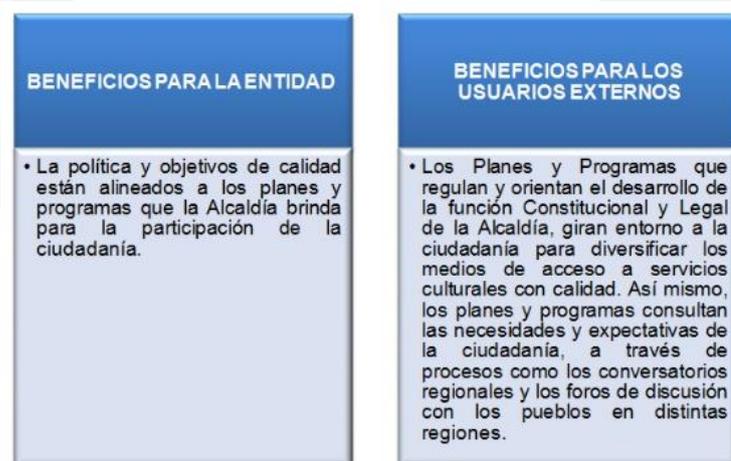


alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente, con el trabajo desempeñado para determinar de manera concreta las competencias, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que el funcionario público debe demostrar y poseer, para generar resultados positivos, a través de los procesos de seguimiento y evaluación los cuales son necesarios para medir y analizar el desempeño generando para mejorar la eficacia y eficiencia, generando resultados que atiendan los planes de desarrollo, resolviendo las necesidades y problemas de los ciudadanos, con la integridad y calidad en el servicio para generar valor público a partir de resultados observables y medibles que la Alcaldía de Santiago de Cali debe alcanzar para dar respuesta a las necesidades y demandas sociales.

- **Direccionamiento Estratégico**

El Direccionamiento Estratégico en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali hace referencia al conjunto de elementos de control, que establecen los marcos de referencia que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el cumplimiento de sus objetivos (Alcaldía de Cali, 2010)¹. Este se compone de los siguientes elementos:

- **Planes y Programas:** Materializan las estrategias de la organización para dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos institucionales en un periodo de tiempo determinado.

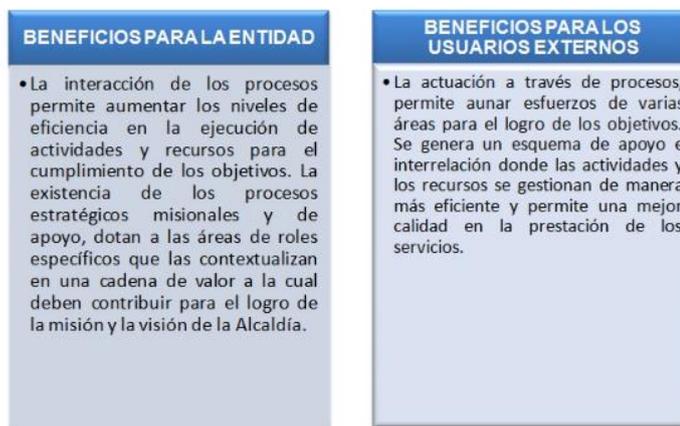


¹ Componente Direccionamiento Estratégico, página web Alcaldía de Cali.



Como se puede evidenciar, la ejecución de estos planes y programa trae beneficios tanto a la entidad, como a los usuarios externos. Por un lado, garantizan el ejercicio de la participación ciudadana y, por otro lado, cumplen con la función de garantizar la función constitucional de la entidad para una prestación del servicio con calidad, entre otros elementos importantes dentro de este ejercicio.

- **Modelo de Operación por Procesos:** Elemento de control que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la entidad pública, armonizando la misión y visión institucional desde un enfoque sistémico y por medio de una operación por procesos que garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de objetivos de la entidad.



El modelo de operación por procesos permite a la entidad gozar de beneficios tales como el aumento en los niveles de eficiencia en la ejecución de actividades y recursos. De igual forma, permiten que cada área tenga un rol específico dentro de la cadena de valor. El beneficio para los usuarios se ve reflejado en la articulación que surge entre diferentes áreas para una prestación del servicio con calidad, esto se traduce igualmente en una mejor gestión de los recursos y actividades.

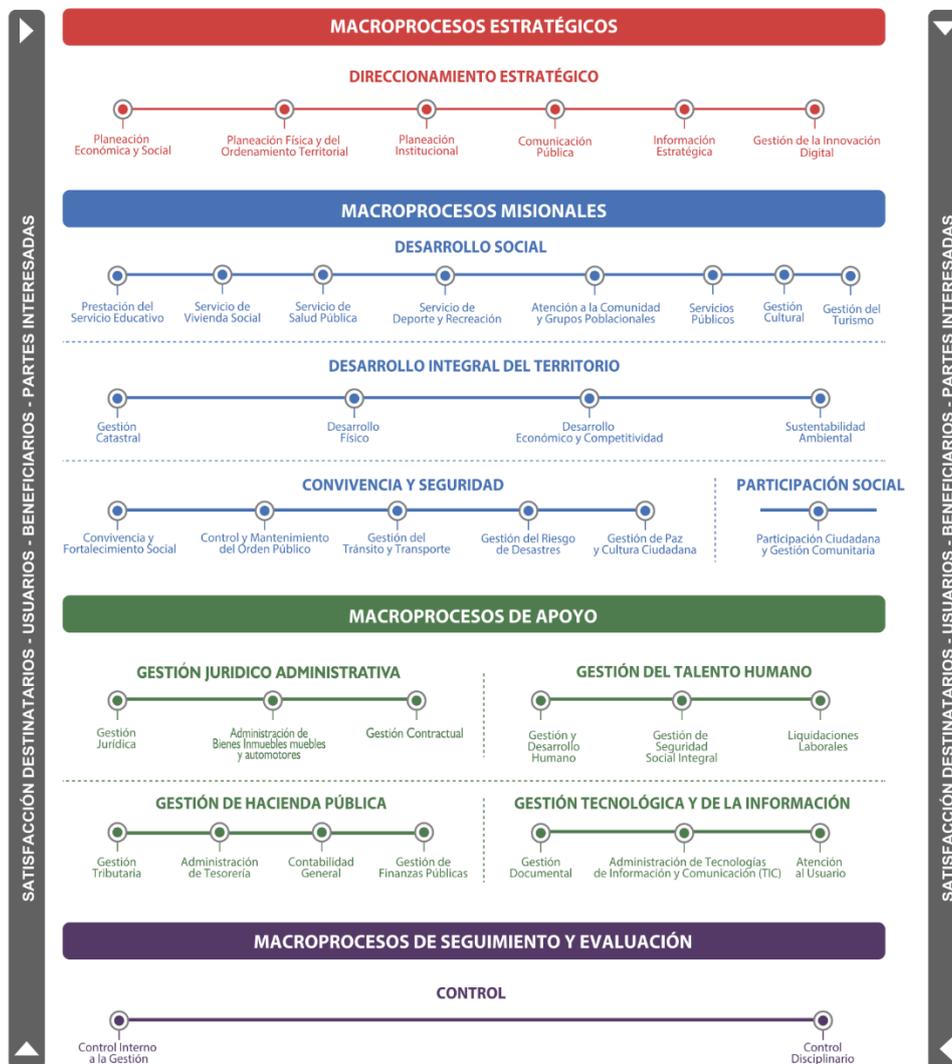
A continuación, se adjunta el mapa de procesos general de la entidad:



Mapa de Procesos

de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali (Versión 10)

Desde el enfoque por procesos, nuestras funciones y Organismos se agrupan y representan en un Modelo conformado por procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento y evaluación.



Fuente: Página web Alcaldía de Cali - DADII

- **Estructura Organizacional:** Articula los cargos, funciones, relaciones, niveles de responsabilidad y autoridad de la entidad pública. Permite dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión y su función constitucional y legal.

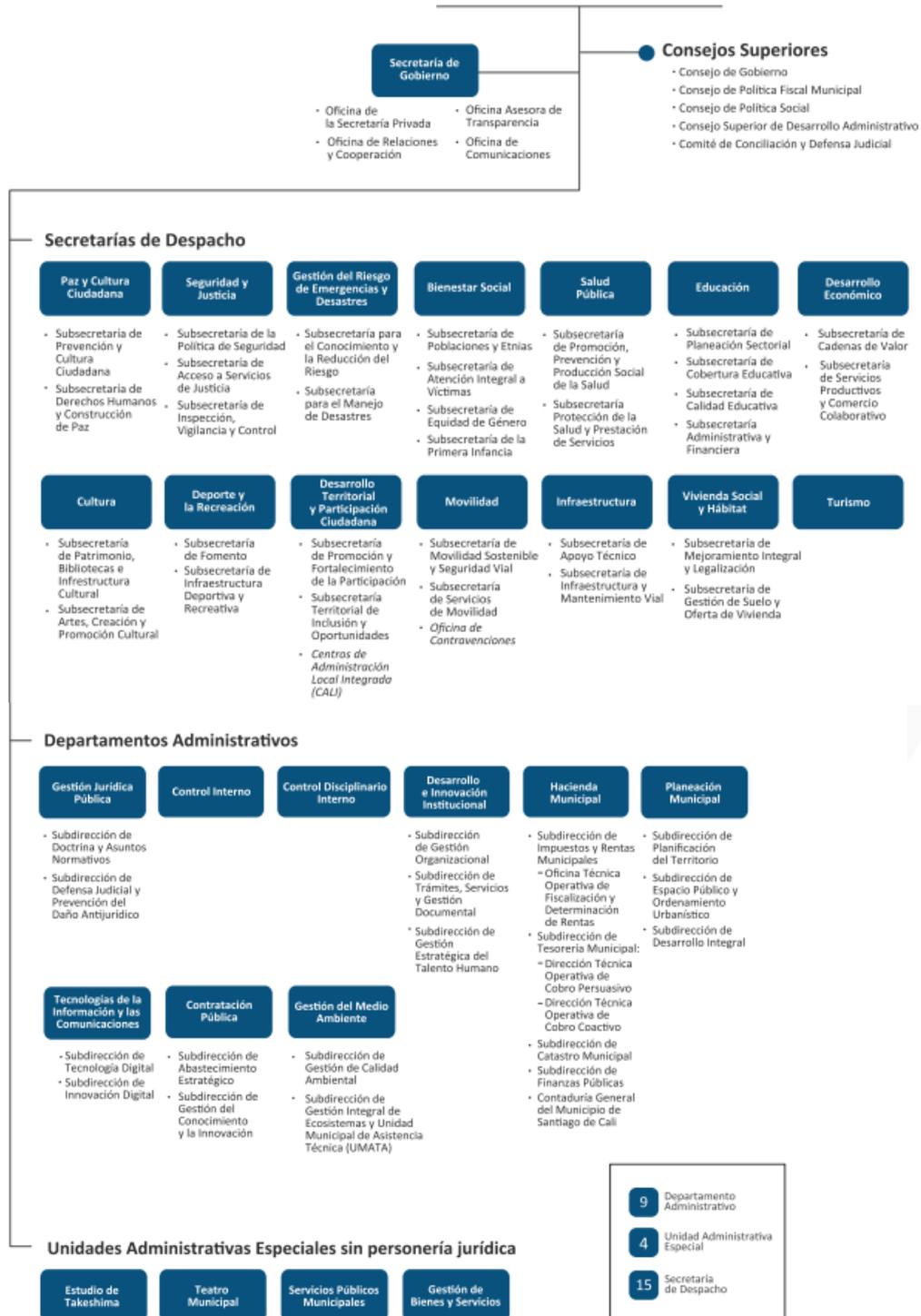


Estructura organizacional



ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

Despacho del Alcalde



Fuente: Afiche estructura organizacional - DADII



Es importante señalar, que como se ha evidenciado antes, los elementos que componen en reconocimiento organizacional, están alineados con el cumplimiento de la visión y la visión institucional, por ello, cobra relevancia el conocimiento de estas en la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali para el periodo 2020 a 2023:

Misión

“El Municipio de Santiago de Cali, como ente territorial, genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio y, de la administración efectiva de los recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de sus habitantes, con el fin de mejorar su calidad de vida”.

Visión

“Para finales de 2023, Santiago de Cali en cumplimiento al Plan de Desarrollo CALI, UNIDA POR LA VIDA habrá generado las transiciones públicas y ciudadanas para ser un territorio inteligente que preserva y expande la vida en condiciones de dignidad, a partir de una economía sustentable y una gobernanza democrática, logradas por el alto nivel de resiliencia, reconversión económica, innovación tecnológica y solidaridad de la sociedad caleña, con la participación ciudadana, de los diversos sectores comunitarios, sociales y económicos, en integración con la región, el país y el concierto global”.

“Santiago de Cali será reconocida en el ámbito nacional e internacional por sus esfuerzos para mejorar la calidad de vida de los y las caleñas, por la armónica relación ecológica y ambiental, por su apuesta por la revitalización productiva y empresarial, por los avances en transformar la matriz energética hacia fuentes alternativas, por los procesos culturales y deportivos de alto valor, por su apuesta de paz y reconciliación, por el reconocimiento ciudadano respetuoso de la diversidad y por los avances de la gestión pública distrital relacionados con la protección y expansión solidaria de la vida en todas sus manifestaciones”.

Reconocimiento del proceso de intervención Clima y Cultura organizacional.

Para la formulación de las variables a intervenir y de acuerdo a los resultados obtenidos de los informes de los años 2018, 2019, 2020 y 2021, se realizó el direccionamiento estratégico, con el fin de realizar el seguimiento de las actividades desarrolladas a partir de una secuencia lógica que permite el logro de los objetivos propuestos.



En el gráfico se describe la secuencia de las actividades a desarrollar durante la prestación del servicio de diseño y ejecución de las actividades de intervención a servidores públicos para el mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional en el DISTRITO ESPECIAL, DEPORTIVO, CULTURAL, TURÍSTICO, EMPRESARIAL Y DE SERVICIOS DE SANTIAGO DE CALI, a partir de la ejecución de talleres dirigidos a servidores públicos con diferentes niveles de cargo, jefes de oficina y/o líderes de grupo y nivel directivo, de la Administración Distrital, las cuales se subdividen en variables; cada uno de estos elementos en conjunto permitieron los resultados esperados para cada grupo intervenido.

Identificación de variables a intervenir de acuerdo a los resultados de diagnóstico de Clima y cultura organizacional

Con el fin de determinar las variables a intervenir en la vigencia 2022, fue necesario hacer una revisión de los diagnósticos y procesos de intervención en Clima y Cultura Organizacional llevados a cabo durante los años 2018, 2019, 2020 y 2021. La revisión de estos documentos refleja lo siguiente:

Tipo de proceso	Año	Variables trabajadas y/o evaluadas
Intervención	2018	Liderazgo, Manejo de Conflictos, Relaciones Interpersonales y Toma de Decisiones
Diagnóstico	2019	Variables diagnosticadas en Clima: ➤ Orientación organizacional



		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración del talento humano ➤ Estilo de dirección ➤ Comunicación e integración ➤ Trabajo en grupo ➤ Capacidad profesional ➤ Medio ambiente físico <p>Variables diagnosticadas en Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura de Servicio ➤ Equidad de genero ➤ Innovación ➤ Manejo del error ➤ Mecanismos útiles ➤ Orgullo ➤ Participación ➤ Personajes ➤ Principio de oportunidad ➤ Respeto a la diversidad ➤ Rituales ➤ Símbolos ➤ Solidaridad ➤ Transparencia
<p>Intervención</p>	<p>2020</p>	<p>Toma de Decisiones, Relaciones interpersonales, Manejo de Conflictos, Reconocimiento, Riesgo Psicosocial.</p>
<p>Diagnóstico</p>	<p>2021</p>	<p>Variables Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima general ➤ Aspectos institucionales ➤ Felicidad organizacional ➤ Inducción y reinducción ➤ Capacitación y desarrollo ➤ Compensación ➤ Liderazgo ➤ Toma de decisiones ➤ Relaciones interpersonales ➤ Manejo de conflictos ➤ Comunicación ➤ Relación con otras dependencias ➤ Reconocimiento ➤ Condiciones de trabajo ➤ Riesgo psicosocial <p>Variables cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura de servicio ➤ Equidad de género ➤ Innovación ➤ Manejo del error ➤ Mecanismos útiles ➤ Orgullo ➤ Participación ➤ Principios de Oportunidad ➤ Respeto a la diversidad ➤ Rituales ➤ Símbolos ➤ Solidaridad ➤ Transparencia



Como se puede observar en la matriz anterior, cada año se llevó a cabo un proceso diferente, alternado entre diagnósticos e intervenciones. En el caso de las intervenciones, las variables se priorizaron teniendo en cuenta aquellas que arrojaron la calificación más baja en el diagnóstico inmediatamente anterior.

Como se mencionó al principio, la revisión y análisis de estos documentos, permitió identificar la necesidad de priorizar en la presente vigencia, la intervención de algunas de las variables diagnosticadas en el 2021, con el fin de continuar con un ejercicio de fortalecimiento del Clima y la Cultura Organizacional a partir de la implementación de acciones hacia la mejora continua de las condiciones del ambiente de trabajo, sirviendo de métrica para alinear con los objetivos y estrategias de la entidad.

A continuación, se amplía información sobre las variables con calificación más baja, obtenidos en la vigencia 2021, y por ende, las que fueron priorizadas para ser intervenidas en la presente vigencia 2022:

Tabla No 1. Variables de clima que se intervinieron

CLIMA ORGANIZACIONAL 2021	
VARIABLES	PUNTUACIÓN
Liderazgo	55,37
Toma de decisiones	59,26
Manejo de conflictos	68,66
Comunicación	54,51
Reconocimiento	46,44
Riesgo psicosocial	51,66
Clima en general	52,33

Tabla No 2. Variables de cultura que intervinieron

CULTURA ORGANIZACIONAL 2021	
VARIABLES	PUNTUACIÓN



Cultura de servicio	62,62
Manejo del error	67,9
Orgullo	69,42
Participación	52,9
Reconocimiento	46,44
Principios de oportunidad	62,49
Transparencia	61,82

*Tomado Medición de Clima y Cultura Organizacional, Alcaldía de Santiago de Cali
2021*

A partir de las variables anteriormente identificadas, se realizó la intervención para mejoramiento del Clima y la Cultura organizacional por medio del desarrollo de sesiones de coaching grupal dirigidos a servidores públicos de la Administración Distrital.

Población objeto a intervenir

En la presente vigencia, se escogieron 4 grupos de servidores públicos en diferentes cargos y modalidades con una muestra mínima de 112 profesionales diferenciados como se muestra a continuación:

SERVIDORES PÚBLICOS CON DIFERENTES NIVELES DE CARGO DE LOS 26 ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DISTRITAL	
Modalidad y cargo	Cantidad
Nivel directivo	26
Jefes de oficina y/o líderes de grupo administrativo.	26
Servidores públicos que han participado en procesos de diagnóstico e intervención en clima y cultura organizacional.	30
Servidores públicos que no han participado en procesos de diagnóstico e	30



Intervención de Variables con baja calificación

Equipo Multidisciplinario

Para la intervención de aquellas variables que arrojaron un bajo nivel de calificación en el diagnóstico de clima y cultura organizacional de la vigencia anterior, se conformó un equipo multidisciplinario orientado a programas de crecimiento y desarrollo del factor humano, que tuviera experticia en procesos de transformación en grupos, comunidades, organizaciones, y procesos exitosos de transformación del clima y la cultura organizacional.

CARGO	PROFESIÓN	PROFESIONAL
Coordinadora	Psicóloga, Coach certificada y MBA	Luisa Fernanda Sepúlveda García
Profesional especializado	Psicóloga y Coach	Paola Andrea Díaz Lozano
Profesional especializado	Psicóloga, tecnóloga en Sistemas integrado de gestión.	María angélica Villamil Martínez

Diseño y realización de jornadas de coaching grupal

Se realizaron y desarrollaron 13 sesiones de coaching grupal con duración de 4 horas cada una, con la asistencia de cuatro grupos de servidores públicos en diferentes niveles de cargo en la Administración Distrital:

- Un grupo de 30 servidores públicos cumplía con la participación en procesos de diagnóstico e intervención en clima y cultura organizacional, abordando las siguientes variables de clima organizacional: Estilo de dirección, comunicación e integración, capacidad profesional y medio ambiente físico, con las sub variables de: Liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, comunicación, reconocimiento, autorregulación, orientación a resultados, riesgo psicosocial y trabajo en equipo y variables de cultura organizacional: Cultura de servicio, manejo del error, orgullo,



participación, reconocimiento, principios de oportunidad, transparencia y equidad.

- Un grupo de 30 servidores públicos sin participación en procesos de diagnóstico e intervención en clima y cultura organizacional, abordando las siguientes variables de clima organizacional: Estilo de dirección, comunicación e integración, capacidad profesional y medio ambiente físico, con las sub variables de: Liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, comunicación, reconocimiento, autorregulación, orientación a resultados, riesgo psicosocial y trabajo en equipo y variables de cultura organizacional: Cultura de servicio, manejo del error, orgullo, participación, reconocimiento, principios de oportunidad, transparencia y equidad.
- Un grupo de 26 servidores públicos con cargo de jefe de oficina y/o líder de grupo administrativo, basado en variables de clima organizacional con enfoque: de estilos de dirección y liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, a su vez variables de cultura con enfoque: orgullo, participación, principios de oportunidad, transparencia, equidad.
- Un grupo de 26 servidores públicos de nivel directivo, secretarios o directores de despacho, basado en variables de clima organizacional con enfoque: de estilos de dirección y liderazgo y variables de cultura con enfoque: orgullo, participación, principios de oportunidad, equidad y transparencia.

Cronograma

INTRODUCCIÓN a talleres de intervención en clima y cultura organizacional.	Jueves 29 de septiembre 08 A 12 / 13:30 A 17:30
Taller 1 : Importancia del clima y cultura organizacional.	Jueves 06 de octubre 8 - 12m / 13:30 - 17:30
Taller 2: Cultura organizacional y fidelización.	Jueves 13 de octubre 8 - 12m / 13:30 - 17:30
Taller 3: Adaptación al cambio y plan carrera.	Jueves 20 de octubre 8 - 12m / 13:30 - 17:30
Taller 4: Estrategias de comunicación y trabajo en equipo.	Jueves 23 de octubre 8 - 12m / 13:30 - 17:30
Jornada 1: Clima y cultura organizacional.	Jueves 16 de noviembre 8:00 A 12:00m
Jornada 2: Fortalecimiento de liderazgo y comunicación no violenta.	Miercoles 23 de noviembre de 8:00 A 17:00
Jornada 1: Clima y cultura organizacional, fortalecimiento en liderazgo y culturas valientes.	Jueves 24 de noviembre 8:00 A 12:00m

Metodología Servidores Públicos

Las actividades se desarrollaron en (trece) 13 jornadas de cuatro horas sesión por grupo, dirigidas a servidores públicos con diferentes niveles de cargo, jefes de oficina y/o líderes de grupo y nivel directivo, en la Administración Distrital, que han



participado y no habían participado en procesos de diagnóstico e intervención en clima y cultura organizacional; la metodología fue inminentemente práctica, dinámica, tipo seminario-taller con ejercicios individuales, grupales y gimnasia cerebral, estimulando todos los canales de comunicación para el aprendizaje efectivo y sensibilización desde el SER.

Los talleres y ejercicios se realizaron de manera presencial a través de sesiones de exposición teórica, vivencial y de participación individual donde se confronta a sí mismo a través de la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él, propiciando la transformación en la conducta; a través de actividades lúdicas, donde se motivó a tener en cuentas las opiniones, respondiendo así las inquietudes de manera oportuna y sobre bases experienciales.

Las herramientas utilizadas durante las sesiones fueron: presentaciones en diapositivas, videos, canciones, para lograr mejor conceptualización de los temas: comunicación, el clima en mi vida, fidelizar vs enamorar, proyecto de vida y adaptabilidad, trabajo en equipo, realizando dinámicas con el propósito de motivar la participación de los servidores públicos según sus conceptos, preconcepciones y percepciones.

El desarrollo de las actividades iniciaba con evaluación de conocimientos previos referentes a los temas a tratar durante la sesión previamente informada, continuaba con actividades de “rompe hielo” diseñadas para ayudar a que el grupo se vincule y conviertan en un equipo a través de actividades rápidas y divertidas, después exposiciones teóricas y lúdicas y finalizaba con la evaluación de los temas vistos durante la capacitación.

- Psicología
- Coaching ontológico
- Gamificación (80% juego 20% cátedra)
- Desarrollo por competencias
- Actividades:
- Rompe hielos, Sensibilizadoras – Medición de competencia – Desarrollo competencias – Activadoras.



Actividad No 1. Introducción.

Tema. Participación de equipos en clima y cultura en la Administración Distrital

Subtemas:

- Importancia del clima y cultura en la Administración Distrital.
- ¿Por qué necesitamos realizar intervenciones en clima y cultura?
- ¿Cómo se maneja el clima y cultura en los diferentes organismos de la Administración Distrital?



Actividad No 2. Sensibilización al clima.

El clima en mi vida.

Subtemas

Clima Vs Cultura. Definición, diferencias y relación.

¿Cómo influye en el cumplimiento de mis objetivos?

¿Cómo se desarrolla el clima en un grupo y/o institución?

¿Qué necesitamos para desarrollar el clima que queremos?

Toma de decisiones en el clima.

Juicios, afirmaciones y declaraciones.



Actividad No 3. Cultura y fidelización

Fidelizar vs enamorar

Subtemas:

Actividad de introspección.

Retomar tema de clima y cultura.

Componentes principales de la cultura.

Cómo trabajar la cultura para generar fidelización.





Actividad No 4. Plan carrera y Adaptación al cambio

Subtemas

Plan carrera en la Administración Distrital

Identificación de las estrategias más adecuadas para cumplir las metas

Comprensión de los retos a los que nos enfrentamos y cómo adaptarnos a los cambios que vienen.





Subtemas

Identificación de aspectos más importantes a tener en cuenta para trabajar en equipo.

Que es lo más importantes para comunicar.

Comprender el papel de las metas comunes en el desarrollo de ambas competencias



Desarrollo y contenido

Con el pasar de los años, las organizaciones van evolucionando en su estructura, así como muchos seres vivos con el objetivo de sobrevivir en el medio, por lo cual, así como evoluciona su forma de funcionar, también va cambiando la mirada que se tiene del colaborador. Desde la gestión del talento, se le trató como un recurso, luego como talento y hoy en día, las organizaciones más modernas tratan al colaborador como un capital.



A lo largo de los talleres buscamos sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia del clima, la cultura, la fidelización y algunas competencias esenciales para que una estructura como lo es en este caso la Alcaldía de Cali funcione correctamente:

Importancia del clima y cultura organizacional, Sensibilización al Clima.

Si bien es cierto que el clima y la cultura son constantemente confundidos, es importante hacer la distinción de ambos para poder aplicarlos correctamente en nuestra organización, clima hace referencia al ambiente, éste puede ser interno o externo y cultura hace referencia a las características distintivas de una institución, sistema, equipo o grupo de personas, en ese orden de ideas, la cultura es para las empresas lo que la personalidad para las personas.

Cuando hablamos de clima debemos comprender que el factor interno tiene en cuenta características de personalidad de los colaboradores, habilidades como la inteligencia emocional, resiliencia, capacidad de introspección, entre otras que figuran como claves para que se tenga la capacidad de disfrutar experiencias en diversos escenarios y atravesar situaciones de crisis.

A su vez, cuando hablamos del factor externo del clima, hacemos referencia a las características del entorno y ambiente que no podemos controlar, como por ejemplo el COVID 19, características que pueden catapultar nuestros procesos de vida, puede entorpecerlos y en especial, por lo general suponen un reto que debemos atravesar.

Al unir el factor interno y el factor externo del clima, debe haber una combinación de características de personalidad adecuadas y situaciones externas positivas que converjan para facilitar el desarrollo de cada persona, por lo que sí alguien tiene características de personalidad saboteadoras como por ejemplo: ha desarrollado ansiedad y sumado a eso, en la empresa hay una situación crítica como por ejemplo: un cambio de directivos, lo más seguro es que dicha persona y aquellos que le rodean vivan con dificultad esos cambios. Sin embargo, es posible que una persona con una alta capacidad de inteligencia emocional y resiliencia viva con facilidad un cambio de directivos.

En referencia a lo anterior y de acuerdo con Schein (1996), Ravasi y Shultz (2006) y Busco, C. & Scapens (2011) “el logro de los objetivos de las organizaciones de toda índole depende en gran parte de su cultura y clima organizacional”.

Cultura organizacional y fidelización.

En ese mismo orden de ideas, la cultura en una organización es aquello que la caracteriza, por lo que podemos hacer un recorrido por diferentes empresas y encontrar grandes diferencias entre ellas, como, por ejemplo: Informales/formales, tradicionales/modernas, protocolarias/joviales, etc.

Toda empresa tiene su distintivo, las características de su personalidad como institución y sí no se trabaja por formar en las personas que la componen un distintivo deseado, éste se va formando por sí sólo y lamentablemente por lo general suele ser negativo, razón por la cual se hace más importante que se tenga una estrategia de formación y mantenimiento de la cultura en cada organización, sea pública o privada.

Para que esto suceda, es importante tener una medida de base, como por ejemplo la gestión por competencias, que nos ayuda a medir el desarrollo de cada colaborador en diversas características enfocadas en el ser, como, por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc. Entendiendo entonces a las competencias como un conjunto de habilidades (dominio, aptitud), actitudes (querer) y conocimientos (información del cómo), que nos llevan a desarrollarnos como personas y contribuir a la organización en la que nos encontramos.

Una vez identificamos con esa medida de base, el desarrollo de nuestros colaboradores en las competencias que deseamos, es importante iniciar un proceso de desarrollo en el que se acompañe a cada persona y llevarlos a que prioricen dicho desarrollo en su día a día.

Sin embargo, ¿cómo saber que la cultura que estamos formando en la organización y en la gente es la adecuada?

Compartimos entonces las características más importantes de una cultura organizacional sana:

- Trabajo en equipo: Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez (2013). El trabajo en equipo es una ventaja competitiva de la cultura organizacional. La carencia de trabajo en equipo bloquea la efectividad de una estrategia.



● **Sentido de pertenencia:** Alvarado y Monroy (2013) El estudio afirma que solidaridad y responsabilidad son valores que surgen con fuerza para afrontar situaciones de crisis, características con empleados/accionistas.

- **Innovación:** Gálvez y García (2011). Las culturas de clan e innovación impactan positivamente sobre el rendimiento, mientras que la jerárquica lo hace negativamente.
- **Orientación a los resultados:** Tener la mirada en la meta y no “perder el foco” son características de las culturas más eficientes y con mejores resultados en el mundo.

Pero estas características no se adquieren si no trabajamos en el desarrollo de las mismas para nuestros colaboradores, como consecuencia de dicho trabajo, podremos encontrar colaboradores fidelizados y leales, con los que se facilitará cualquier proyecto o estrategia.

¿Cómo identificar si mis colaboradores están fidelizados?

A continuación, algunas competencias de los colaboradores fidelizados:

- **Bases firmes y organización (estructura):** Hamui-Sutton et al. (2014) La visión y valores influyen en la cultura y el aprendizaje para responder con efectividad ante incidentes críticos.
- **Liderazgo:** Cantillo et al. (2011) liderazgo como determinante para la competitividad de una empresa.
- **Orientación a las personas:** La simpatía y la empatía son características clave entre las personas que logran con mayor facilidad resultados de otros.

Adaptación al cambio y plan carrera

Así como la orientación a los resultados es una de las características clave para tener una sana y adecuada cultura organizacional, el mantener la mirada en la meta y evitar desenfocarse es clave para el plan carrera dado que está directamente relacionado con el proyecto de vida de cada colaborador.



Sí el plan carrera que una empresa puede ofrecer a sus colaboradores dista del proyecto de vida de los mismos, lo más seguro es que como consecuencia esto pueda terminar en desmotivación, burnout y/o alta rotación de personal.

Adicional, sí el plan carrera implica que el colaborador tenga desarrolladas competencias que ahora mismo no tiene, se hace muy importante acompañarlo en el desarrollo de las mismas, sí está dispuesto a iniciar ese proceso. Con lo anterior, al iniciar el desarrollo de una competencia nos podemos encontrar con 4 posibilidades:

- a. Incompetencia inconsciente: No sé qué no poseo esa habilidad.
- b. Incompetencia consciente: Sé que no poseo esa habilidad.
- c. Competencia consciente: Voy desarrollando la habilidad y soy consciente de ese desarrollo y su paso a paso.
- d. Competencia inconsciente: Ya desarrollé la habilidad de tal forma que la automaticé y lo hago de manera inconsciente.

Con lo anterior es importante motivar a nuestros colaboradores a evaluarse constantemente, comprender sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para así ir desarrollando competencias que no sólo servirán a la organización, sino que también servirán a sus vidas.

También se hace significativo invitarlos a buscar desarrollar en ellos lo que sea necesario para cumplir sus metas, e ir adquiriendo la capacidad de enfrentar obstáculos, dado que cuando emprendemos proyectos ya sea personales o laborales, muchas cosas no saldrán como queremos que salgan y tendremos muchos retos que implique adaptarnos, razón por la cual se hace una competencia tan importante a desarrollar en estos tiempos cambiantes.

Para poder adaptarnos con éxito tendremos que salir de la denominada Zona de confort (ZC), lo que se define como un espacio de comodidad falsa y atravesar la Zona de pánico (ZP), caracterizada por los miedos, incertidumbre y frustraciones que hace que muchos nos devolvamos, una vez lo logramos, llegamos a la Zona de aprendizaje (ZA), donde lo desconocido ya se hace un poco más familiar para nosotros y comenzamos a disfrutar de los beneficios del cambio.

Con todo lo anterior, es importante que nuestros colaboradores planeen y sueñen, pero también que pongan en marcha esos sueños y confrontar dichos sueños

con el plan carrera, al hacer convergencia es donde la organización y el colaborador pueden hacer un equipo con resultados exitosos, pues será más fácil enfrentarse a los retos del cambio y las adversidades.

Estrategias de comunicación y trabajo en equipo

Para hablar de dos competencias tan básicas en toda organización, es importante primero definir las.

Entendemos entonces trabajo en equipo como la capacidad de cooperar para alcanzar metas comunes, capacidad que podemos medir en otros con tres indicadores operacionales clave:

- a. Participa y colabora.
- b. Comparte información y articula sus funciones con las de los demás.
- c. Lidera e impulsa el trabajo en equipo.

Con estas acciones, es mucho más fácil identificar si nuestros colaboradores poseen o no la competencia, o si la misma se encuentra en proceso de desarrollo. Con ello, es importante entender que el desarrollo del trabajo en equipo es acumulativo y no se puede tener el punto “c” sin tener el “a” y el “b” y tampoco se puede tener el punto “b” sin tener el “a”; por lo tanto, es un proceso en el que, a la hora de trabajar en equipo, un colaborador va adquiriendo experiencia y acumulando habilidades que quedan en su repertorio de conductas y que más adelante incluso pueden volverse características de personalidad en él.

En referencia a la comunicación, hablamos de la capacidad para generar y mantener un flujo de información adecuado entre los implicados, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran para favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

Nos damos cuenta que nuestros colaboradores están comunicando de una manera adecuada, o al menos están en proceso de desarrollo de dicha competencia sí:

- a. Escucha y acompaña con expresiones congruentes a lo que dice (o le dicen).
- b. Es oportuno, comprende el punto de vista del otro y logra acuerdos.
- c. Es empático (ponerse en los zapatos del otro con facilidad).

Con la comunicación funciona muy parecido al trabajo en equipo, los indicadores de conducta son acumulativos, por lo tanto, aquel que es empático, también escucha, acompaña con expresiones congruentes, es oportuno, comprende el punto de vista del otro y logra acuerdos.

Resultados esperados/obtenidos servidores públicos

Al terminar el proceso el participante está capacitado para:

- Desarrollar un estilo propio de Liderazgo emocional, empatía e inteligencia emocional (SER-LIDER).
- Desarrollar conductas de cambio en el Ser con enfoque de sensibilización hacia el trato con el otro y ética profesional; con amplia objetividad al comunicar.
- Utilizar efectivamente algunas herramientas del Método BioNeuroCoaching para romper esquemas logrando desbloques mentales y físicos con cambios transformacionales.
- Hacer de la comunicación efectiva un estilo de vida, para generar impactos positivos al trato con los demás.
- Gestionar procesos de cambio para alcanzar metas y logro de objetivos personales.
- Generar ambientes de trabajo óptimos.
- Generar sentimientos de pertenencia ante la entidad.
- Organizar procesos que propicien la participación de los grupos a partir del intercambio de experiencias para encauzar actividades hacia el análisis de las soluciones a las que deben llegar.

Coaching Grupal Líderes

En Colombia desde el Fondo de Riesgos Laborales y la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá) en el año 2015, se diseñaron los protocolos de intervención psicosocial los cuales tienen 3 líneas: acciones generales, sectores económicos y efectos. Teniendo en cuenta el contexto del sector que corresponde a la Administración Pública, es importante destacar que este protocolo se reconoce en los estudios que se han realizado en Colombia, los factores psicosociales más representativos del sector de la administración pública (Segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo – Ministerio del Trabajo -2014y el Mapa de riesgos del Congreso de la República de Colombia - 2015).



Los resultados muestran que los principales factores a intervenir son: Características de Liderazgo, Retroalimentación al desempeño, Claridad de rol, Demandas cuantitativas, Reconocimiento y Compensación. Si revisamos los Resultados de clima organizacional de los diferentes periodos evaluados, se puede observar cómo se correlacionan los resultados de la evaluación de la Alcaldía de Santiago de Cali, con la necesidad de intervención de riesgo psicosocial en la Administración Pública, en general.

El marco de los contenidos desarrollados durante las sesiones de Coaching grupal, trata de agrupar la sensibilización y aproximación desde un enfoque constructivista a la gestión de estos factores desde el empoderamiento del Líder y sus competencias de trabajo colaborativo, que también facilitan el fortalecimiento de una sana “Cultura Organizacional – Institucional”.

Figura 1. Prácticas Saludables en la Administración Pública



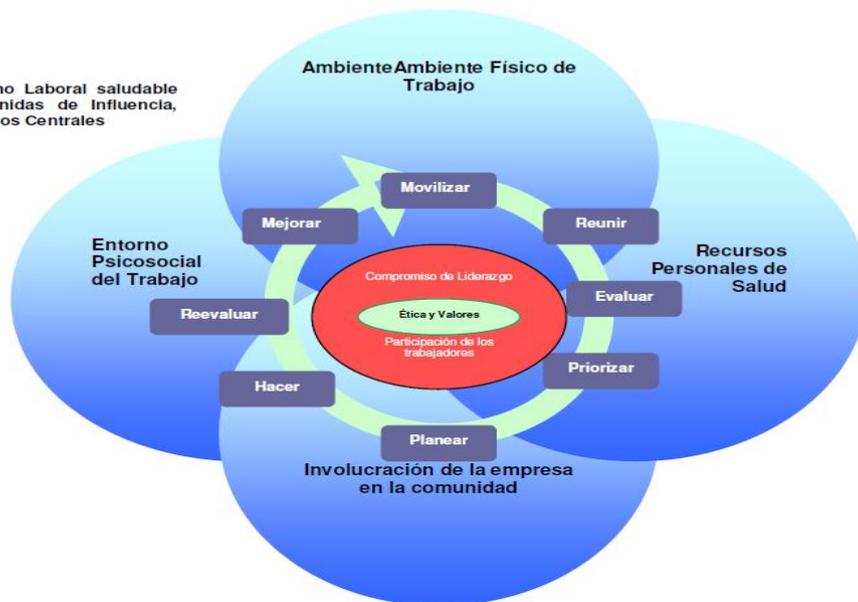
El contexto de los contenidos y las actividades desarrolladas para los líderes se basan en los siguientes ejes temáticos que responden los requerimientos del anexo técnico del contrato, los factores del protocolo de Administración Pública y desde la nueva tendencia de gestión de ambientes de trabajo y cultura organizacional, deben ser abordados en las organizaciones e instituciones:

- Asociación 1. Organizaciones Saludables: un lugar de trabajo saludable es aquel en que trabajadores y directivos colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, basándose en necesidades identificadas que consideren los siguientes aspectos:
- A. La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo.
 - B. La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional.
 - C. Recursos personales de salud en el trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables).
 - D. Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.

Con el fin de proporcionar a las empresas este tipo de plan, la Organización Mundial de la Salud (OMS), basándose en el Plan Global de Acción de Salud en el Trabajo (2008 – 2017), lanza el Marco Global de Lugares de Trabajo Saludables en abril 2010, tratando de recopilar buenas prácticas y herramientas adecuadas que se ajusten al marco de la OMS para su aplicación práctica.

Figura 2. Modelo Organización Saludable OMS

Figura ES1
Modelo de Entorno Laboral saludable de la OMS: Avenidas de Influencia, Proceso y Principios Centrales



2. Culturas valientes: las organizaciones necesitan nuevas ideas, ya sean innovaciones a gran escala o pequeñas mejoras. Los buenos líderes les piden a sus trabajadores que contribuyan, pero con demasiada frecuencia esas

3. solicitudes no producen nada porque los trabajadores no creen en sus jefes o porque en el pasado los jefes castigaron a los trabajadores por haber dicho lo que piensan. La desconexión entre los líderes y sus equipos de trabajo, hace que la gente permanezca callada porque en silencio se siente más seguro, haciendo que las ideas débiles atraviesen el sistema porque nadie se opone, lo que resulta en frustración para el equipo y el líder.

En una cultura valiente todos se esfuerzan por mejorar la empresa, los líderes preguntan que está mal y escuchando cuando la gente se lo dice, los pequeños innovadores, los solucionadores de problemas y los defensores del cliente conforman las culturas de valientes. Por lo cual, el acoso y la intimidación no tienen cabida en una cultura valiente, si una cultura tolera el acoso, no está preparado para esta tendencia organizacional. Esta cultura está basada en la curiosidad, la gratitud, la escucha activa, la participación, la diversidad, y el desarrollo de capacidades comunicacionales.

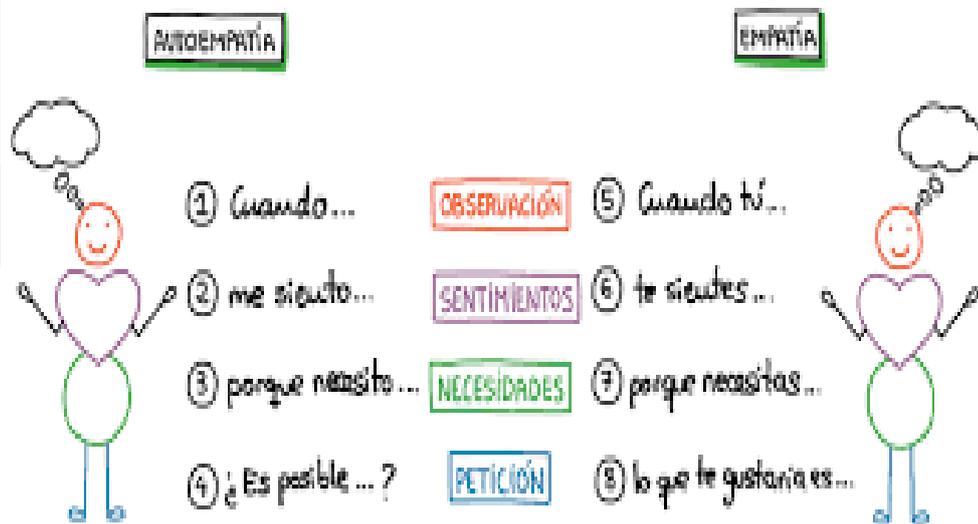
4. Fortalecimiento del Liderazgo: el objetivo de abordar esta temática es motivar el compromiso institucional y dar herramientas para fortalecer las competencias de liderazgo transformacional, desde la sensibilización y sesiones grupales, para que en futuros procesos de “Escuela de Liderazgo” los líderes a su vez, tienen el reto de realizar transferencia de los conceptos adquiridos a sus equipos de trabajo. Para fortalecer las competencias de Liderazgo transformacional, se toma como referente bibliográfico los modelos de “Conversaciones Reflexivas” y “Comunicación no violenta. CNV”, los cuales están siendo implementado en las grandes organizaciones del país para planes de desarrollo personal, transformación cultural y mejora de clima organizacional, entre las organizaciones que lo implementan esta Nutresa, SURA, Fundación Valle del Lili, entre otros. La “Comunicación no violenta” ha sido implementada también en modelos de mediación y negociación de conflictos, ha llegado al sector salud como “Comunicación Compasiva” práctica importante en humanización del servicio.



A. Conversaciones reflexivas (Rafael Echeverría): la comunicación como nuestra competencia para vivir una vida efectiva y satisfactoria, la “ontología del lenguaje” hace del lenguaje una pieza clave en su interpretación del ser humano, el lenguaje genera identidades, compromisos, posibilidades y cambios. Este modelo, describe que en la construcción de relaciones necesitamos 2 componentes: la primera el individuo, nos reconocemos y dos desde el lenguaje, abrimos conversaciones con otros y construimos espacios conversacionales con ellos.

B. Comunicación no violenta (Marshall Rosenberg): “Dar desde el corazón”, este autor presenta un modelo comunicacional desde el ser, empleando la compasión y sinceridad, para escuchar nuestras necesidades y las de otros, reestructurando la forma de expresarnos y de escuchar a los demás. El proceso de la CNV se divide en cuatro componentes: Observación, Sentimiento, Necesidades y Petición

Figura 3. Práctica Comunicación no violenta





Metodología sesiones Coaching Grupal

Sesión 1 (Lideres Jefes)

Esta sesión se diseñó con el fin de facilitar la apropiación de conceptos de tendencia de comportamiento organizacional, que permita apertura al trabajo colaborativo y gestión del cambio desde el liderazgo de sí mismo y desarrollo de otros.

Duración (4 horas)

Fase	Objetivos	Contenidos Actividades	Modalidad y recursos
Presentación y acuerdos	Conectar a los participantes con los objetivos de la sesión y realizar acuerdos para el aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación facilitadoras y participantes 2. Objetivo y ruta de aprendizaje 3. Acuerdos del espacio 4. Dinámica "Conectemos": ejercicio grupal para integrar equipos de trabajo y fortalecer conceptos de trabajo colaborativo 	<p>Modalidad: las actividades 1,2 y 3 magistral. Actividad 4, se divide el salón en 2 grupos.</p> <p>Recursos: video beam, facilitador experto, hojas de papel y lapiceros.</p>
Generalidades Clima y Cultura	Brindar claridad de conceptos de clima y cultura desde ejercicios reflexivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prueba de conocimientos /gamificación) 2. Videos expertos Clima y Cultura 3. Conversación reflexiva 	<p>Modalidad: participación autónoma, video foro y ejercicio de gamificación (slido).</p> <p>Recursos: video beam, wifi,</p>



		¿Cuáles son los elementos de Clima y cuáles de Cultura?	celular personal asistentes.
Aplicación modelos teóricos Clima, Cultura y Liderazgo	Facilitar la comprensión de modelos teóricos en tendencia de la gestión de comportamiento organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de Equipos (03 equipos) 2. Lectura asignada: cada equipo se le asigna una lectura que soporta un modelo teórico (Cultura valientes, 5 Claves para crear lugares de trabajo saludables, El líder 100k – convertirse en alguien digno de ser seguido 3. Construcción representación modelo teórico por medio de un Lego. 	<p>Modalidad: aplicación metodología Lego Serious play y conversaciones reflexivas.</p> <p>Recursos: Legos, lecturas impresas para cada equipo.</p>
Cierre sesión	Promover las competencias de conversaciones reflexivas como líderes	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo aplicamos estos conceptos a la gestión de la 	<p>Modalidad: Conversaciones reflexivas (Coaching)</p>



		<p>cultura y clima de la Alcaldía?</p> <p>2. ¿Qué aprendimos hoy?</p>	<p>Recursos: facilitador experto.</p>
--	--	---	---



Sesión 2 (Líderes Jefes)

Esta sesión está orientada al fortalecimiento de competencias de Liderazgo que promueven una sana cultura y gestión del clima organizacional, desde ejercicios de Coaching y nuevos modelos de cultura organizacional. Duración (4 horas)

Fase	Objetivos	Contenidos Actividades	Modalidad y recursos
Presentación y acuerdos	Conectar a los participantes con los objetivos de la sesión y realizar acuerdos para el aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación facilitadoras y participantes. 2. Objetivo y ruta de aprendizaje 3. Acuerdos del espacio 	<p>Modalidad: participación autónoma.</p> <p>Recursos: video beam, facilitador experto.</p>
Generalidades Clima y Cultura	Brindar claridad de conceptos de clima y cultura desde ejercicios reflexivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Videos expertos Clima y Cultura. 2. Conversación reflexiva ¿Cuáles son 	<p>Modalidad: participación autónoma, video-foro.</p>



		los elementos de Clima y cuáles de Cultura?	Recursos: video beam, facilitador experto.
Construcción de estrategias	Promover el trabajo colaborativo en los líderes y la apropiación de su rol en la gestión del clima y cultura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de Equipos (03 equipos). 2. Distribución de resultados Dx Clima y Cultura por equipos, para realizar el ejercicio ¿Cómo podemos fortalecer el Clima Laboral y la Cultura? 3. Construcción representación de la estrategia de transformación desde un ejercicio World Coffe (actividad colaborativa, conversacional y gráfica). 4. Socialización y análisis propuestas desde barreras y soluciones. 	<p>Modalidad: Análisis de información, world coffee y conversaciones reflexivas.</p> <p>Recursos: Resumen ejecutivo de resultados clima y cultura (impreso), pliegos de papel, cintas, marcadores de colores.</p>



<p>Rol del líder y sus competencias</p>	<p>Dar herramientas para el autoconocimiento y autogestión de las competencias del liderazgo transformacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercicio rueda de liderazgo: autoevaluación de competencias del líder. 2. Ejercicio SMART para desarrollo de objetivos de gestión de competencias, desde preguntas reflexivas. 3. Conectar con otros: compartir con un compañero su rueda de liderazgo y ejercicio SMART. 	<p>Modalidad: Coaching ejecutivo - grupal</p> <p>Recursos: video beam, hojas impresas del ejercicio, lapiceros y facilitador experto (se envía al contacto material bibliográfico para complementar los ejercicios con bibliografía por parte de asistentes, como se acostumbra en Escuelas de Liderazgo)</p>
<p>Comunicación no violenta y conversaciones reflexivas</p>	<p>Dar herramientas prácticas para fortalecer las competencias comprensión emocional, comunicación asertiva, solución de conflictos y relacionamiento desde el modelo CNV</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicación modelo CNV desde video foro. 2. Ejercicio juego de roles, aplicación pasos CNV. 3. Autoevaluación estilo de comunicación. 	<p>Modalidad: video foro, explicación magistral y conversación reflexiva en parejas.</p> <p>Recursos: video beam, audio, autoevaluación impresa para cada asistente, lapiceros.</p>

	(Comunicación no violenta)		
Cierre sesión	Promover las competencias de conversaciones reflexivas como líderes	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué aprendimos hoy? 2. ¿Cuál es mi compromiso como líder para fortalecer la cultura y el clima de la Alcaldía? 	<p>Modalidad: Conversaciones reflexivas (Coaching)</p> <p>Recursos: facilitador experto.</p>



Sesión (*Líderes Directivos*)

Esta sesión está orientada al fortalecimiento de competencias de Liderazgo que promueven una sana cultura y gestión del clima organizacional, desde ejercicios de Coaching y nuevos modelos de cultura organizacional, enfocada al grupo de líderes directivos. Duración (4 horas).



Fase	Objetivos	Contenidos Actividades	Modalidad y recursos
Presentación y acuerdos	Conectar a los participantes con los objetivos de la sesión y realizar acuerdos para el aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación facilitadoras y participantes. 2. Objetivo y ruta de aprendizaje 3. Acuerdos del espacio 4. Ejercicio de integración de equipos y reconocimiento s competencias del ser. 5. Lectura y reflexión cuento “El rompecabezas” 	Modalidad: participación autónoma. Recursos: video beam, lapiceros, hojas de papel, facilitador experto.
Construcción de estrategias	Promover el trabajo colaborativo en los líderes y la apropiación de su rol en la gestión del clima y cultura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de Equipos (03 equipos. 2. Distribución de resultados Dx Clima y Cultura por equipos, para realizar el ejercicio ¿Cómo podemos fortalecer el Clima Laboral y la Cultura? 	Modalidad: Análisis de información, world coffee y conversaciones reflexivas. Recursos: Resumen ejecutivo de resultados clima y cultura (impreso), pliegos de papel, cintas,



		<p>3. Construcción de representación de la estrategia de transformación desde un ejercicio World Coffe (actividad colaborativa, conversacional y gráfica).</p> <p>4. Socialización y análisis propuestas desde barreras y soluciones.</p>	<p>marcadores de colores.</p>
<p>Rol del líder y sus competencias</p>	<p>Dar herramientas para el autoconocimiento y autogestión de las competencias del liderazgo transformacional.</p>	<p>1. Ejercicio Inside your self' (Modelo liderazgo Google).</p> <p>2. Conectar con otros: conversar desde las emociones y el ser</p>	<p>Modalidad: Coaching ontológico.</p> <p>Recursos: video beam, hojas de papel, lápices, colores y facilitador experto (se envía al contacto material bibliográfico para complementar los ejercicios con bibliografía por parte de asistentes, como se acostumbra</p>



			en Escuelas de Liderazgo)
Comunicación no violenta y conversaciones reflexivas	Dar herramientas prácticas para fortalecer las competencias comprensión emocional, comunicación asertiva, solución de conflictos y relacionamiento desde el modelo CNV (Comunicación no violenta)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicación modelo CNV desde video foro. 2. Ejercicio juego de roles, aplicación pasos CNV. 3. Autoevaluación estilo de comunicación. 	<p>Modalidad: video foro, explicación magistral y conversación reflexiva en parejas.</p> <p>Recursos: video beam, audio, autoevaluación impresa para cada asistente, lapiceros.</p>
Cierre sesión	Promover las competencias de conversaciones reflexivas como líderes	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué aprendimos hoy? 2. ¿Cuál es mi compromiso como líder para fortalecer la cultura y el clima de la Alcaldía? 	<p>Modalidad: Conversaciones reflexivas (Coaching)</p> <p>Recursos: facilitador experto.</p>



Resultados obtenidos

Análisis del proceso de intervención en el clima y la cultura organizacional del Distrito Especial de Santiago de Cali en la vigencia 2022. Durante cada taller logramos evidenciar avances considerables en los participantes, para mayor facilidad en la comprensión mencionaremos los más relevantes en cada tema trabajado:

- **Sensibilización al clima:** Los participantes comprendieron la importancia de trabajar en sí mismos para así garantizar un buen clima, partiendo de su entendimiento, las actitudes que adquieran y las estrategias para motivarse a nivel personal, y así llegar a impactar el área donde trabajan y por ende la Alcaldía.
- **Cultura y fidelización:** Con base en lo anterior y ya teniendo por parte de los colaboradores la claridad de que clima hace referencia al ambiente (interno y externo) y cultura a las características de una organización, como la “personalidad” de una organización. Los participantes comprendieron y trabajaron las competencias más importantes que hacen que la cultura en un lugar de trabajo sea exitosa y eficiente en su día a día; adicional, aprendieron de manera muy dinámica cómo se puede trabajar en la fidelización por medio de competencias.
- **Plan carrera y adaptabilidad:** Con ejercicios de sensibilización, exploración personal y comprensión de la organización, aprendieron los



colaboradores a diferenciar entre plan carrera y proyecto de vida, adicional, aprendieron encontrar una convergencia entre ambos, dado que sólo ahí es dónde pueden ser exitosos en sus esfuerzos para la Alcaldía.

- **Trabajo en equipo y comunicación:** Dado que las mencionadas son competencias clave para el funcionamiento de un organismo tan importante como la Alcaldía, identificamos el punto de partida y el ideal, para que los participantes del taller comprendieran el tamaño de su brecha y crearan estrategias para hacerla cada vez más pequeña, conforme desarrollen trabajo en equipo y comunicación.

Resultados de sesiones “Coaching Grupal”

- La metodología de las actividades diseñadas, permitió fortalecer las competencias del trabajo colaborativo como es la escucha activa, influencia y comunicación, negociación y corresponsabilidad, evidenciándose en la activa participación de los asistentes en sus ejercicios grupales y la construcción de estrategias que facilitan la comprensión del contexto de la Alcaldía.
- El ejercicio de modelos teóricos, realizado en la sesión 1 permitió la apropiación de un nuevo discurso de transformación cultural desde la implementación de una cultura orientada en las personas, donde sea prioridad la resolución de conflictos, el sentido de pertenencia y la homologación de buenas prácticas de gestión de equipos de trabajo.
- El reflexionar sobre nuevos estilos de liderazgo, permitió que los asistentes conversaran desde la necesidad de atender las necesidades en sus equipos de trabajo, promover la equidad e inclusión en estos y además el buscar el desarrollo de sí mismo, para una vez sentirse un líder empoderado, ayudar a desarrollar a otros en sus equipos de trabajo.
- En las sesiones 2 y la de los líderes Directivos, se evidencia que el dar herramientas para priorizar los resultados de clima y cultura organizacional, promueve el compromiso de los líderes en la gestión de

barreras propias de la entidad, la cultura de Cali y las subculturas en los equipos de trabajo, lo cual influye en los microclimas que se evidencian en las diferentes secretarías y áreas de trabajo.

- El ejercicio de “Construcción de estrategias” facilita la comprensión de los porqués de los resultados cuantitativos de las encuestas de clima y cultura, sin embargo, requiere que la entidad fortalezca un modelo de innovación y gestión del cambio, basado en la promoción de la participación de los colaboradores (variable crítica en Dx Cultura), pues aún se evidencian barreras en algunos líderes para abrirse a nuevas percepciones de otras personas y no solo desde su experiencia, como se evidenció en la sesión de Coaching Grupal (secretarios). En el Anexo 1 de este ejercicio, se pueden evidenciar de forma más clara las barreras (inhibidores) y las estrategias (facilitadores) enunciados durante el ejercicio por parte de los líderes en general.

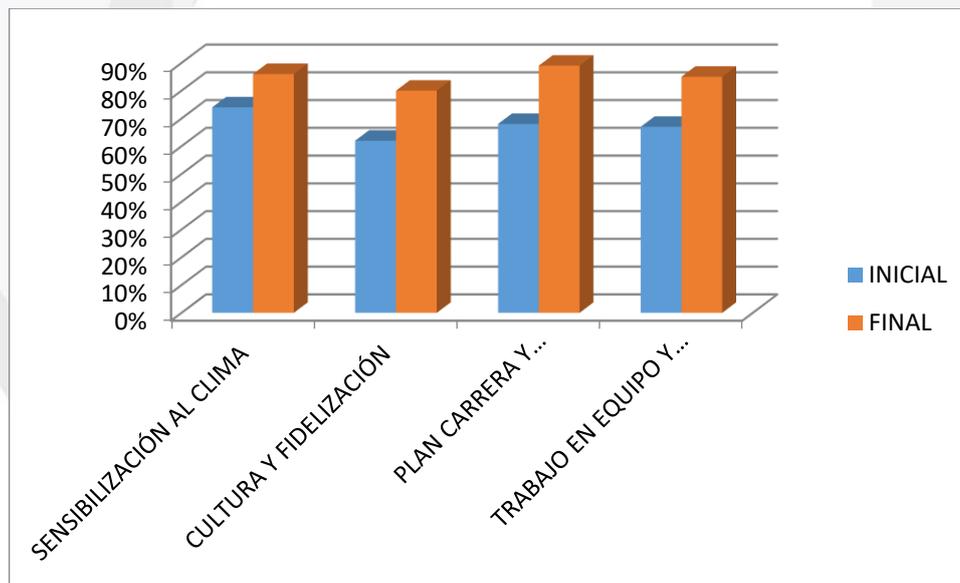
- El ejercicio “inside your self”, realizado en la sesión de Directivos, se dejó como ejercicio práctico y reto personal para cada líder en la sesión 2 (Líderes – Jefes), pero con los Directivos se realizó como ejercicio central de Coaching ontológico, con el fin de promover una cultura centrada en la persona, además de permitir el reconocimiento emocional personal y de otros como parte del desarrollo de sí mismo, se evidenció que existía una alta carga emocional por el rol y responsabilidad de su cargo.
- La promoción de la práctica de “Comunicación no violenta”, despertó el interés en los asistentes para desarrollar actividades de formación en este modelo en sus equipos de trabajo y como líderes para quedar con la necesidad de estudiar la CNV, para aplicación práctica no solo en el lugar de trabajo, sino como una herramienta para el desarrollo del ser en general.
- El ejercicio rueda de liderazgo, realizado en la sesión 2, permite fortalecer la competencia autoconocimiento y autogestión del líder, promoviendo no solo el reconocimiento de las habilidades blandas y del ser que responden a la marca personal del líder, sino también una ruta para hacer más práctica la autogestión del desarrollo personal y del ser.



A partir de los resultados obtenidos de las autoevaluaciones realizadas al iniciar y al finalizar las intervenciones y con análisis de apropiación del proceso de intervención, se realizó el análisis de la siguiente tabla y gráfico.

Tabla No 3. Resultados obtenidos temas trabajados

	INICIAL	FINAL
SENSIBILIZACIÓN AL CLIMA	74%	86%
CULTURA Y FIDELIZACIÓN	62%	80%
PLAN CARRERA Y ADAPTABILIDAD	68%	89%
TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN	67%	85%



Los servidores públicos obtuvieron un promedio de mejoría del 15% en la apropiación de sus conocimientos y el dominio de cada uno de los temas abordados en las sesiones.

Si bien es cierto que nos enfrentamos a diversos obstáculos (diversidad de cada uno de los grupos, tiempo, espacio, comportamientos, actitudes) al finalizar las



intervenciones dichos obstáculos terminaron facilitando la práctica de los temas tratados en cada sesión.

Se adjuntan los enlaces drive de las herramientas virtuales utilizadas para la realización de las auto evaluaciones iniciales y finales, establecidas durante las sesiones programas.

Taller No 1: Sensibilización al clima

<https://forms.gle/Pi6CxqxCT71cjoRCA>

Taller No 2: Cultura y fidelización

<https://forms.gle/P7BwF2eRrofuuh6V6>

Taller No 3: Plan carrera y adaptación al cambio

<https://forms.gle/8bv6FmhMqYr5NRsm9>

Taller No 4: Trabajo en equipo y comunicación

<https://forms.gle/F22B9uSHTUoBxNkr9>

Talleres de Fortalecimiento Clima y Cultura – Coaching grupal

<https://infographics.sli.do/?i=cHViLGRjZjlmMDNiLTUxNDItNDhjNS1hZjYwLTFiYWlWlWOTE4MzA5Mw2YzVkOTgyOS1INDExLTQzODgtOTMzNy1hZTc4NTI0MWVvOTQ=>

Conclusiones

En los talleres de FORTALECIMIENTO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ALCALDÍA DISTRITAL DE SANTIAGO DE CALI; se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se evidencia que existen condiciones de inequidad y desbalance entre las oportunidades para acceso a plan de carrera, beneficios e incentivos entre los contratistas y funcionarios, quedando los contratistas por fuera de oportunidades de desarrollo en la entidad, esta situación promueve desmotivación y situaciones de conflicto en el trabajo, (ver Anexo 1, principios de oportunidad).
- El clima laboral es un factor determinante, influye de manera positiva o negativa en la productividad de los servidores y de la entidad, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía; se debe seguir



optimización de las posibilidades latentes de las personas; es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la entidad, para continuar con actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrar en la resolución de problemas.

- Es necesario seguir realizando la identificación de las debilidades y fortalezas que ayuden a realizar acciones de mejora en los rasgos débiles sin afectar las fortalezas generando un plan de trabajo en conjunto que permita alcanzar la cultura deseada, promoviendo un ambiente de trabajo motivante, que permita a los servidores públicos orgullo de pertenencia, focalizando la percepción sobre las vivencias al interior de la Entidad.
- Teniendo en cuenta los principales factores que determinan el clima y la cultura organizacional, resulta evidente que ambos se entrelazan y que generalmente uno impacta de manera significativa al otro, en este caso la cultura es la que define el clima, por ello la importancia de crearla, fomentarla, mejorarla o mantenerla, puesto que, su adecuada influencia afectará de manera positiva al clima, y éste a su vez a la satisfacción laboral, que finalmente incrementa el cumplimiento de las metas organizacionales, siendo este fenómeno un efectivo ciclo social-empresarial.
- Para generar un clima laboral positivo y en consecuencia aumentar la productividad es indispensable enfocarse en crear un ambiente de confianza e integración, en el que los servidores se sientan cómodos para dar y recibir feedback.
- Los servidores públicos deben aportar a la entidad mayor sentido de pertinencia incentivando la criticidad de los fenómenos socio-psicológicos que, hasta el momento se pasaban inadvertidos, contribuyendo a generar un ambiente de camaradería y reconocimiento desde su rol, estos aspectos son el punto de partida de un cambio mucho más profundo y sostenible a nivel de la entidad.

desde estilos de liderazgo, donde se fomente el trabajo en equipo, a partir de una comunicación que llegue a todos los niveles, que contribuyan a elevar la autoestima de los servidores públicos, así como un clima organizacional, facilitador de procesos de mejora continua.

- Las intervenciones de las variables establecidas en clima y cultura organizacional generan el descubrimiento de espacios de autorrealización, que tribute, no solo a su bienestar personal, sino al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Desde las sesiones de Liderazgo, se obtienen las siguientes conclusiones:

- En la sesión de Directivos, se identifican entre las principales barreras que afectan tanto Cultura como Clima, las condiciones de mobbing laboral que promueven algunos sindicatos, afectando el relacionamiento en los equipos de trabajo y promoviendo practicas no convivientes especialmente de subalternos a los líderes, esta situación afecta variables de Cultura como “principios de oportunidad” y “participación” (ver Anexo 1).
- De acuerdo las verbalizaciones de los líderes en los diferentes espacios, los grupos de sindicatos han invitado a promover prácticas y conductas que desfigura la percepción de incentivos, bienestar y responsabilidades en la entidad.
- Se requiere revisar con expertos estrategias para abordar esta situación que, en algunas organizaciones, ha desencadenado paradas y cierres de plantas de producción, en la Alcaldía su impacto está afectando las prácticas culturales de solicitudes y relacionamiento, en especial desfigura la identidad del funcionario público y su percepción de efectividad en la Ciudadanía.
- Las principales barreras identificadas por el equipo de líderes (Jefes y Directivos) para el fortalecimiento de Clima y Cultura están relacionadas con la diferencia de prácticas al interior de las áreas, por lo cual es necesario políticas que acompañadas de procesos comunicacionales y educativos, fortalezcan las practicas exitosas que permiten gestionar adecuadamente el ambiente de trabajo

Asociación por la Sana Cultura y la sana cultura, esto permitirá la brecha de las diferencias que se perciben del trato y prácticas organizacionales entre los equipos de trabajo.

- Los espacios de fortalecimiento de clima y cultura, requieren un diseño tipo Escuela de Liderazgo para promover prácticas organizacionales que sean apalancados desde el compromiso de la alta gerencia y un programa de formación de habilidades blandas para todos los niveles de cargo. El realizar trabajos aislados de capacitación, no permite percibir la satisfacción del programa de formación y desarrollo de la entidad y pierde la línea de continuidad de los objetivos de dicho programa.

Recomendaciones

Desde las sesiones de los servidores públicos, se sugiere:

- Promover prácticas de inclusión laboral y participación de los colaboradores (contratistas y funcionarios), cerrando brechas tanto en modalidad de contratación, beneficios, manual de funciones y exigencias del cargo entre contratistas y funcionarios, con el fin que los contratistas cada vez tengan mayor acceso a los beneficios de laborar en la Alcaldía de Santiago de Cali y los funcionarios perciban exigencia en su plan de carrera.
- Los colaboradores de la Alcaldía presentan una gran necesidad auto percibida, de espacios en los que se trabajen competencias que impactan el desarrollo del ser y del saber hacer en la organización; por lo cual sugerimos habilitar espacios en los que se aborden estas necesidades.
- En las sesiones no sólo se trabajó lo referente a la organización, sino cómo lo que sucede en interacción con otros afecta la vida personal y viceversa.
- Durante las sesiones se notó el interés y compromiso por parte de la mayoría de colaboradores, por lo que podemos decir que es un factor clave para el éxito de las mismas.
- Percibimos la necesidad de intervenciones individuales (de coaching y psicología) para algunos de los funcionarios, por lo cual sugerimos habilitar para ellos estos espacios y servicios.

- Sugerimos realizar campañas internas en las que se trabaje clima y cultura, dado que la continuidad de estas sesiones se debe dar al interior de la Alcaldía.
- Motivar a los servidores a partir de la comunicación, para desarrollar estrategias de trabajo en equipo.
- Desarrollar habilidades para la retroalimentación y discusión de información acerca de las labores realizadas.
- Se recomienda tener una comunicación continua entre trabajadores y jefes a través de reuniones periódicas para que expresen sus opiniones y necesidades y las puedan solucionar en ese momento.
- Programar encuentros motivacionales en las que informen a los servidores sus objetivos y metas, para asumir el compromiso del cumplimiento de las actividades.
- Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar.
- Tener en cuenta las opiniones y resultados esperados de los individuos, líderes y grupos que conforman el equipo de trabajo de toda la entidad, ya que sus necesidades no son todas iguales.
- Incentivar al capital humano a través del reconocimiento, la autonomía, la capacitación y los reconocimientos por cumplimientos de metas.
- Fomentar la integración y la participación del personal en la toma de decisiones.
- Impulsar una competitividad sana.
- Establecer una cultura de retroalimentación constante entre equipos de trabajo.



Desde las sesiones de coaching grupal, se sugiere:

- En algunas organizaciones, los programas de bienestar integral desde la Psicología Positiva y Organizaciones Saludables (María Salanova), han dado respuesta a facilitar un ambiente de trabajo saludable y la autoeficacia del trabajador desde sus capacidades y fortalezas, estos modelos de intervención permiten disminuir la insatisfacción de algunos grupos de interés como son los sindicatos y promueven una cultura centrada en la persona. Así mismo, la implementación de programas de Comunicación Organizacional y Fortalecimiento de Clima desde el modelo “Comunicación no violenta” ha mostrado la evidencia de su eficacia en la prevención y resolución de conflictos en diferentes entornos, entre ellos el organizacional – comunitario. Se recomienda focalizar esfuerzos en la promoción de estos programas para que las personas logren superar sus necesidades insatisfechas y se promueve un sano reconocimiento desde la gratitud, relaciones de confianza, las capacidades y fortalezas.
- Se requieren promover programas de incentivos, que promuevan los principios de justicia, equidad e inclusión, para que así la satisfacción de estos programas sea percibida de forma favorable, en este diseño se recomienda diseñar un diagnóstico de necesidades de bienestar, reconocimiento e incentivos, con el fin de focalizar esfuerzos y acciones que favorezcan el sentido de pertenencia en la Alcaldía.
- Desde el liderazgo, como elemento dinamizador del fortalecimiento de clima y cultura organizacional, se puede diseñar el modelo de “Escuela de Liderazgo” desde la acción “Fortalecimiento del Liderazgo” del protocolo de intervención psicosocial para el sector Administración Pública (Min trabajo – PUJ), en esta acción se toma como línea de base el motivar el compromiso institucional y definir los lineamientos para fortalecer las competencias de liderazgo transformacional (Políticas, normas, mapa estratégico, procesos, etc.). Luego se define el plan de desarrollo de los líderes, aquí es importante definir los objetivos, las competencias y metodología (contenidos, número de sesiones, recursos), seguimiento y como se evaluarán a los líderes.

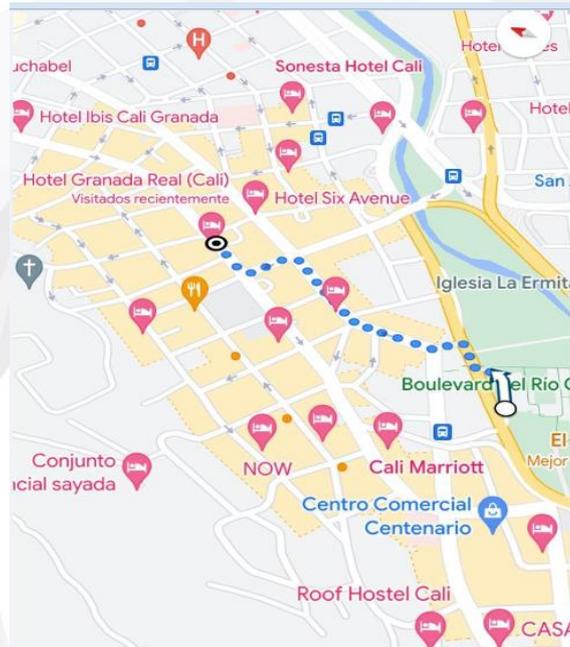


- La gestión de la carga de trabajo, en especial en el grupo de Directivos, se evidenció como una de las necesidades de intervención desde la variable riesgo psicosocial de la medición Clima, se requiere implementar acciones que permitan establecer condiciones ambientales que faciliten el trabajo (Iluminación, temperatura, control de ruidos, diseño ergonómico de sillas – equipos), seguido de esto, es necesario una adecuada descripción del cargo (Funciones y competencias).
- Luego de la evaluación de factores psicosociales, se requiere identificar los cargos que están en nivel de riesgo alto / muy alto en las dimensiones demandas cuantitativas, influencia del entorno laboral sobre el extra laboral y jornada de trabajo, para ser priorizados los cargos que se recomienda practicar una medición de carga de trabajo (cuantitativa – mental), esto facilitará una intervención acorde a los modelos de organizaciones saludables actuales.
- Para el fortalecimiento del programa de inducción y reinducción se sugiere sensibilizar a los líderes sobre la prioridad de la dedicación de tiempo de trabajo a los procesos de inducción, reinducción, formación y desarrollo, pues este compromiso facilitará la percepción favorable de participar de estos espacios. En algunas organizaciones se incluye en los indicadores de evaluación de desempeño de toda la planta de personal, el cumplimiento a procesos de gestión de conocimiento. Lo que no se evalúa, no se controla y no se gestiona.
- Para el fortalecimiento de la cultura organizacional, en especial en la promoción de la participación de los trabajadores, se sugiere seguir los lineamientos del enfoque “Cultura de Valientes”, es decir, se requiere promover un programa de trabajo colaborativo que aborde la sana convivencia (prevención del acoso laboral y equidad), fortalecimiento de habilidades comunicacionales (Comunicación no violenta) y la promoción de espacios de participación – grupos primarios en los que incluyan divulgación de políticas de la entidad, fortalecimiento de valores de la entidad y prácticas exitosas.
- Se evidencia la necesidad de implementar un programa de prevención de violencia en el lugar de trabajo, desde la OIT se definen tres tipos de violencia en el trabajo: riesgo público, usuarios difíciles y conductas no convivientes

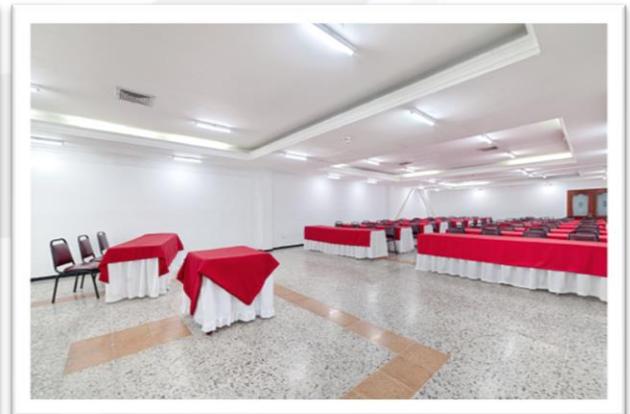
varios equipos de trabajo expuestos a estos tres tipos de violencia, se sugiere implementar un programa integral para la adecuada prevención de esta problemática y promover un sano ambiente de trabajo.

LOCALIZACIÓN

Los talleres se llevaron a cabo en el Hotel Granada Real, ubicado en la Av. 8 Nte. #15AN-31, Cali, Valle del Cauca.

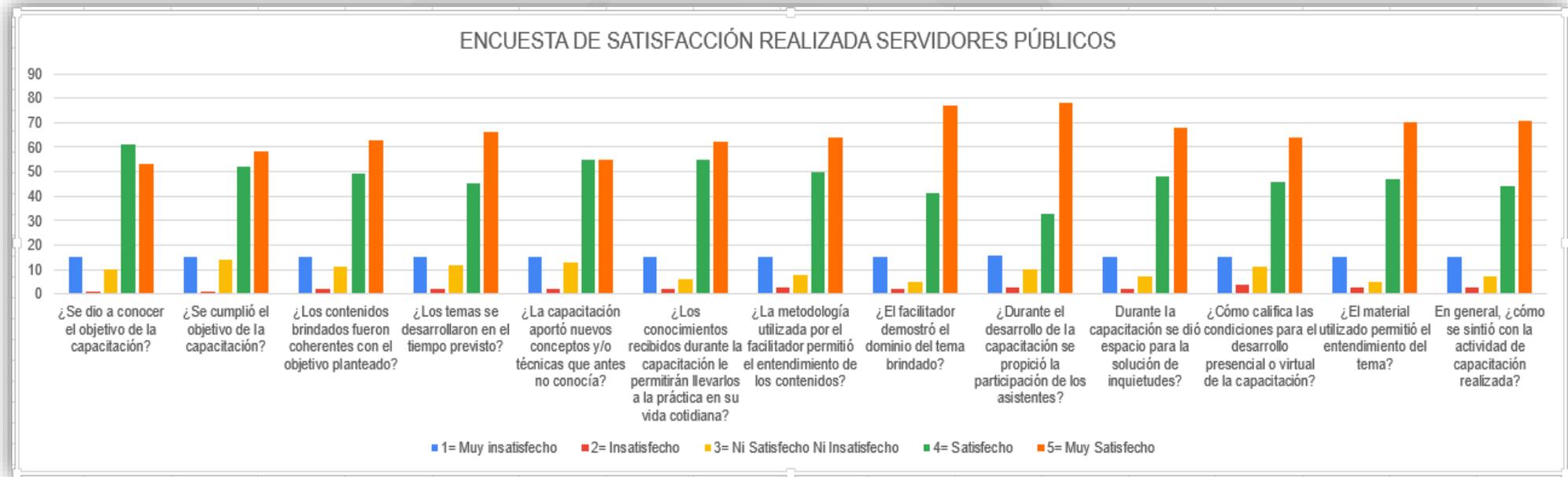


Salón Granada Real





Resultados encuesta de satisfacción de los servidores convocados a las actividades de intervención





Consolidación de resultados evaluación de satisfacción

Al finalizar los TALLERES DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL, se realizaron encuestas de satisfacción entre los asistentes. Evaluando los siguientes trece (13) aspectos:

1. ¿Se dio a conocer el objetivo de la capacitación?
2. ¿Se cumplió el objetivo de la capacitación?
3. ¿Los contenidos fueron coherentes con el objetivo planteado?
4. ¿Los temas se desarrollaron en el tiempo previsto?
5. ¿La capacitación aportó nuevos conceptos y/o técnicas que antes no conocía?
6. ¿Los conocimientos recibidos durante la capacitación le permitirán llevarlos a la práctica en su vida cotidiana?
7. ¿La metodología utilizada por el facilitador permitió el entendimiento de los contenidos?
8. ¿El facilitador demostró el dominio del tema brindado?
9. ¿Durante el desarrollo de la capacitación se propició la participación de los asistentes?
10. ¿Durante la capacitación se dio espacio para la solución de inquietudes?
11. ¿Durante la capacitación se dio espacio para la solución de inquietudes?
12. ¿El material utilizado permitió el entendimiento del tema?
13. En general, ¿cómo se sintió con la actividad de capacitación realizada?

Promediando los resultados evaluados y calificados por los asistentes, del total de 5 tipos de respuestas sobre 140 encuestas realizadas se observan los siguientes resultados:

GRADO DE SATISFACCIÓN	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	15%
SATISFECHO	<u>73%</u>
NI INSATISFECHO, NI SATISFECHO	9%
INSATISFECHO	3%



La prestación del servicio para la intervención de las variables de clima: Estilo de dirección, comunicación e integración, capacidad profesional y medio ambiente físico, con las sub variables de: Liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, comunicación, reconocimiento, autorregulación, orientación a resultados, riesgo psicosocial y trabajo en equipo y variables de cultura organizacional: Cultura de servicio, manejo del error, orgullo, participación, reconocimiento principios de oportunidad, transparencia y equidad, cumplieron las expectativas de los participantes que realizaron la encuesta., el grado de satisfacción de los servidores públicos a la formación recibida es de setenta y tres por ciento (73%), evidenciando de esta manera el interés y compromiso generado para la realización de actividades que generan reconocimiento por el SER y participación colectiva, por parte de los servidores que realizaron la encuesta, este valor encuentra por encima del valor del promedio.



Bibliografía

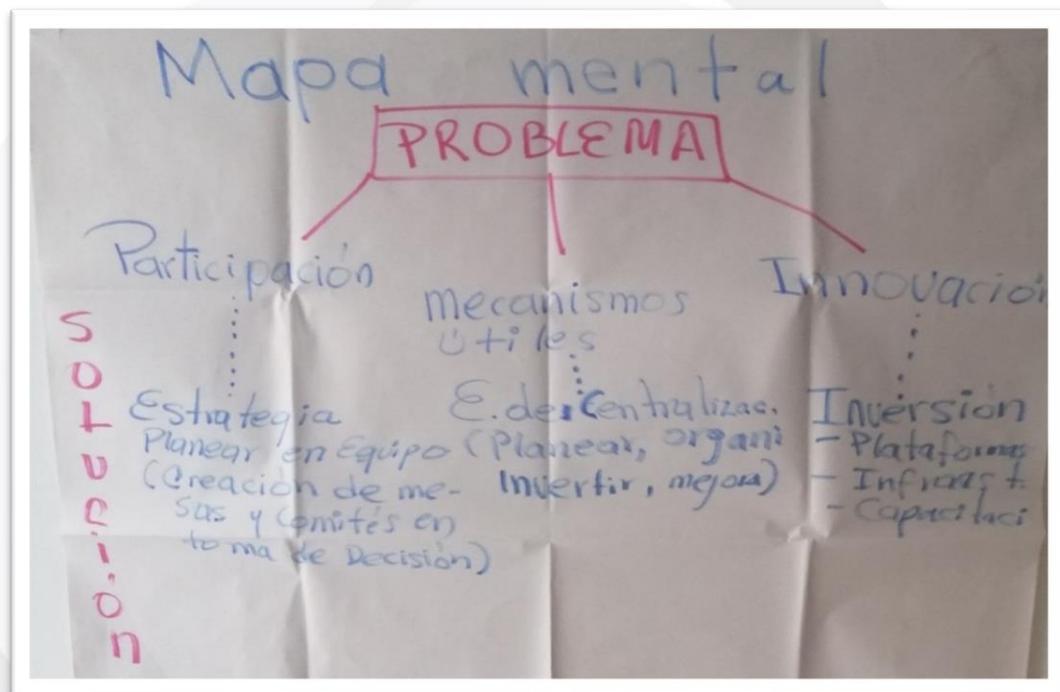
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2015). Guía para establecer o modificar el Manual específico de funciones y de competencias laborales. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/guias>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2012). El sistema de estímulos. Orientaciones metodológicas. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>.
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. Directivos Construcción 220: 48-55.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Ginebra: OMS. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana. (2015). Prácticas de trabajo saludables en la administración pública. Protocolo de intervención de factores psicosociales en entidades de la Administración Pública. Bogotá, D.C.: Ministerio de Trabajo de Colombia.
- Rosenberg, Marshall (2013). Comunicación no violenta: un lenguaje de vida.
- Echeverría, Rafael (2006). Actos de lenguaje, Volumen I: La escucha. Chile.
- Hurt, Karin (2020). Courageous Cultures (Culturas valientes). Harper Collins.
- Robbins, Stephen (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera edición). Universidad Nacional Autónoma de México. Pearson Educación (Méx).
- <https://www.cali.gov.co/>

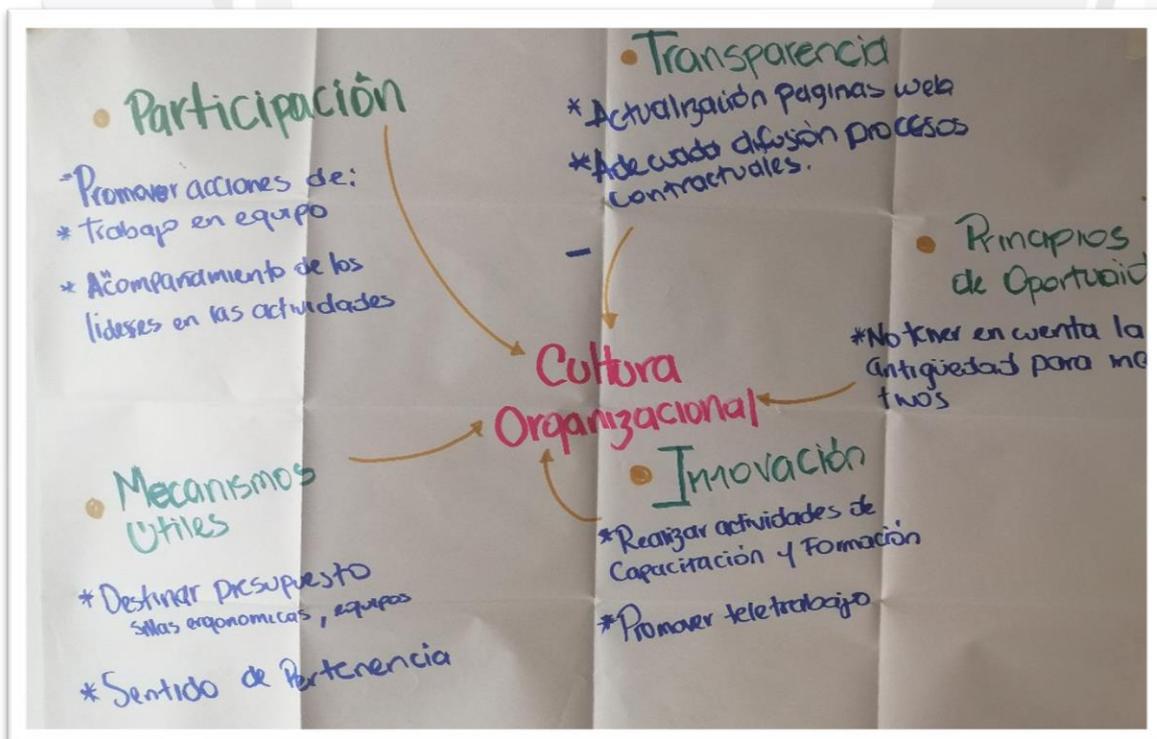
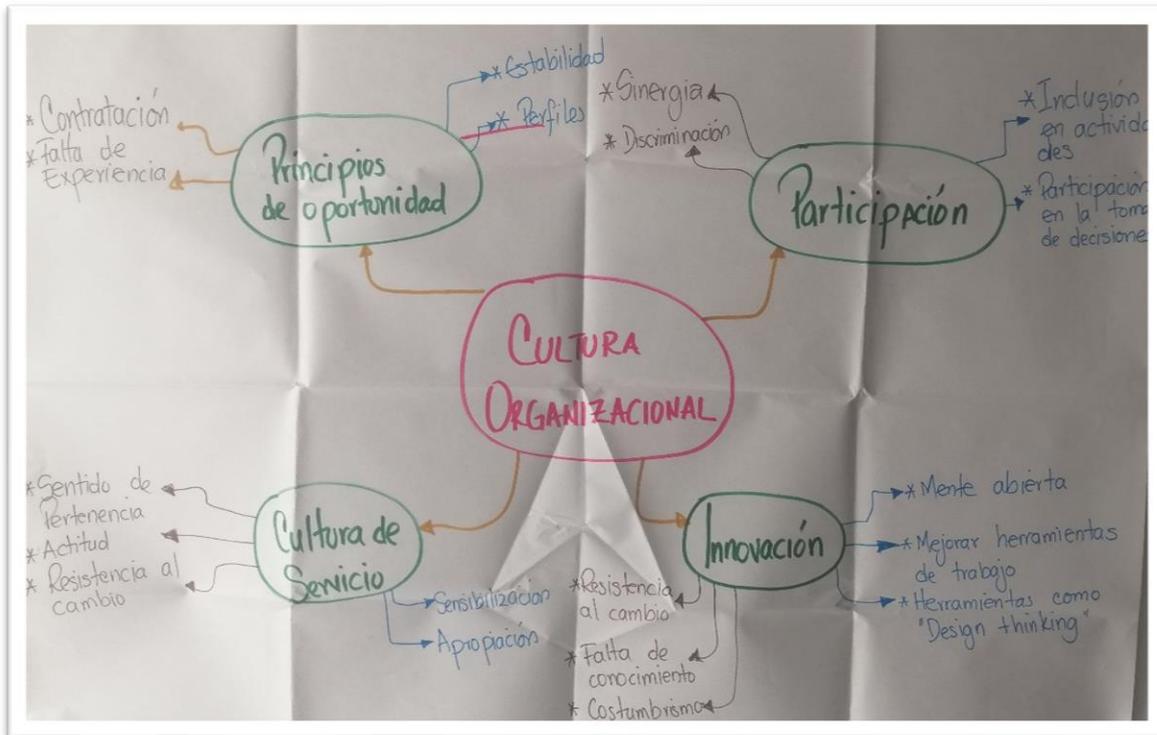


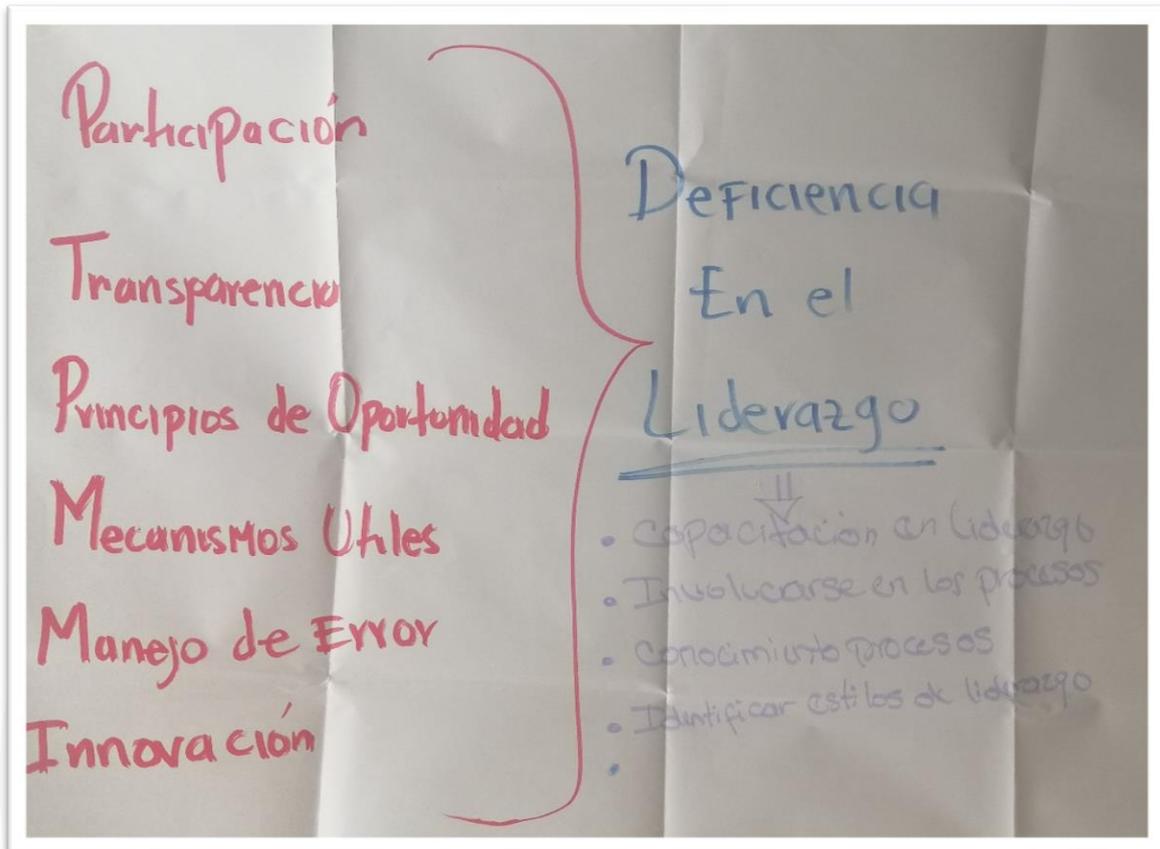
Anexo 1. “Resultados Ejercicio Lideres (Jefes y Directivos) Construcción de estrategias - ¿Cómo podemos fortalecer el Clima y la Cultura Organizacional en la Alcaldía Santiago de Cali?

1. Cultura Organizacional 2021

1.1 Construcción equipos:







1.2 Análisis cualitativo

Escala de resultados	Deseable	90-100%
	Bueno	80-89,9%
	Aceptable	70-79,9%
	Crítico	0-69,9%



Variables críticas (0 -69%)	Causas - Barreras	Verbatims
Participación (52,9)	Entre las barreras identificadas están: *Los espacios de participación se consideran limitados. *Existe una barrera para el trabajo colaborativo y participación entre contratistas y funcionarios	“No hay respeto ni memoria institucional”. “En ocasiones se llega nuevo a un cargo y no se tiene en cuenta la experiencia y trayectoria de las personas que llevan más tiempo en la entidad” “Se necesita ampliar los espacios de participación entre compañeros”. “Cero compromisos con la entidad”
Mecanismos Útiles (53,37)	*Existen políticas institucionales, que no son aplicadas y reconocidas. *Falta de apropiación de los recursos para el trabajo. *Algunos espacios de trabajo, no cumple estándares ergonómicos.	“Las políticas reales del municipio no definen la organización”. “Corresponsabilidad con los bienes e inmuebles de la entidad” “Ausencia de infraestructura” “Hay lugares de trabajo donde las personas están amontonadas, en inadecuadas condiciones de confort”
Innovación (61,5)	*Existe una brecha generacional por abordar, resistente al cambio y transformación. *Se requiere inversión en tecnología – sistemas y capacitación para su uso.	“Existe reacción al cambio y no hay preparación para asumirlo de manera positiva” “Mayor inversión en equipos de innovación”
Transparencia (61,8)	*Se perciben hábitos que afectan el sentido de	“Costumbrismo en la entidad”



	pertenencia y motivación al logro.	“No hay actitud de servicio entre compañeros de trabajo”
Principios de Oportunidad (62,49)	<p>*Se percibe un desbalance entre las oportunidades para el personal contratista y funcionarios.</p> <p>*El mobbing laboral se presenta no sólo de líderes a subalternos, sino en viceversa.</p> <p>*Los sindicatos, han perdido su enfoque.</p>	<p>“Todos somos iguales, existen muchas diferencias entre nombramientos”.</p> <p>“Inexactitud entre los cargos”.</p> <p>“Aumento del hostigamiento entre funcionarios y secretarios”</p> <p>“Desmotivación causante del malo desempeño de los funcionarios en general”</p> <p>“En ocasiones debo invertir más tiempo respondiendo denuncias de los sindicatos, que resolviendo problemáticas propias de mi rol”</p>
Rituales (62,49)	*Se percibe que las prácticas culturales, dependen del estilo del líder y no como prácticas (identidad) homologadas en la entidad	<p>“No hay identidad en el liderazgo de la entidad”</p> <p>“Subculturas organizacionales desde los altos mandos”</p>

Variables críticas	Soluciones - Facilitadores	Verbatims
Participación (52,9)	<p>*Promover prácticas de inclusión laboral y participación de los colaboradores, que cierre brechas entre niveles de cargo y tipo de contrato.</p> <p>*Promover mesas de trabajo y comités cuando</p>	<p>“Inclusión de actividades para todos”</p> <p>“Participación de los grupos en la toma de decisiones”</p> <p>“Resaltar y empoderar a los grupos”</p>

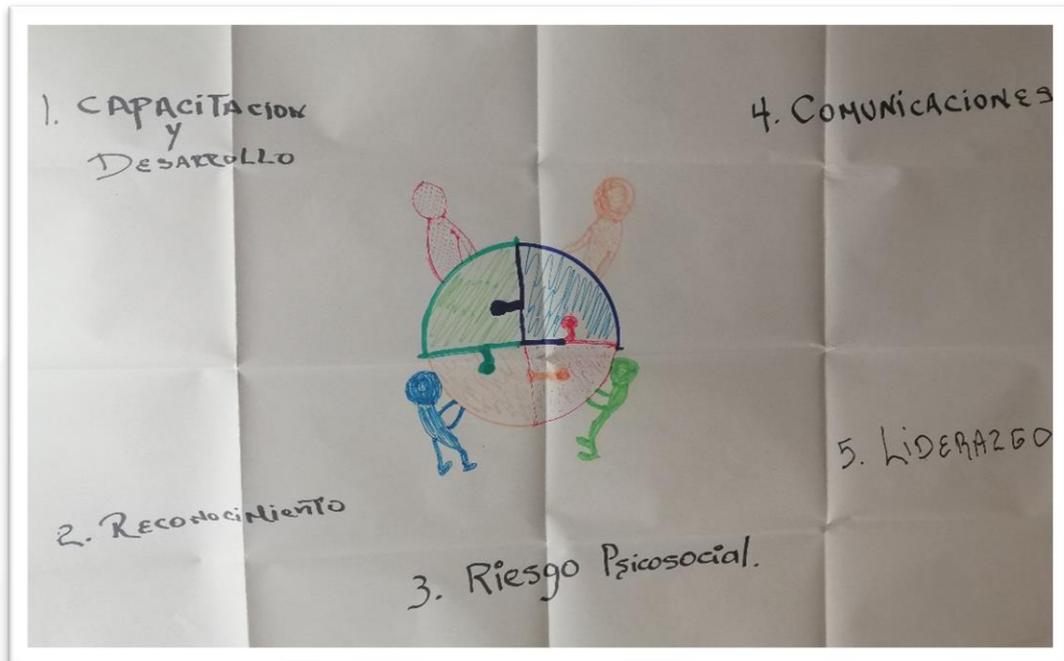


	<p>se necesite implementar cambios en la entidad o procesos.</p>	<p>“Fortalecer la inclusión y participación en los procesos de diferentes niveles de cargo”</p> <p>“Fortalecer el acompañamiento de los líderes en las actividades”</p> <p>“Creación de mesas de trabajo y comités en toma de decisión”</p>
<p>Mecanismos Útiles (53,37)</p>	<p>*Se percibe la necesidad de fortalecer la infraestructura física, tecnológica y de gestión del conocimiento para facilitar el desarrollo del trabajo.</p> <p>*Se percibe que es necesario, fortalecer campañas sobre sentido de pertenencia”</p>	<p>“Aumento de recursos reales, destinar presupuesto sillas ergonómicas, equipos, espacios de trabajo”</p> <p>“Fortalecer páginas web y acceso de consulta de información útil para el trabajo”</p> <p>“Campañas de sentido de pertenencia a la entidad”</p> <p>“Se necesita planear, organizar, invertir y mejorar”</p>
<p>Innovación (61,5)</p>	<p>*Se percibe la necesidad de fortalecer un programa o proceso de innovación, que promueva las ideas proactivas y la apropiación de nuevas tendencias.</p> <p>*Las medidas de trabajo flexible, como el teletrabajo y su alternancia, favorece el cuidado de los recursos de la organización, el cuidado del medio ambiente y la productividad.</p>	<p>“Crear innovación institucional”</p> <p>“Promover las Ideas proactivas”</p> <p>“Programas de desarrollo e innovación”</p> <p>“Realizar actividades de capacitación y formación desde las tendencias”</p> <p>“Promover el teletrabajo o medidas de trabajo flexible”</p> <p>“Inversión en plataformas, infraestructura y capacitación”</p> <p>“Se necesitan mejorar herramientas de trabajo”</p>

Asociación Internacional de Consultoría		"Implementar talleres de Design Thinking"
<p>Transparencia (61,8)</p>	<p>*Se percibe como importante el hablar con los equipos sobre los problemas que afectan a la entidad.</p> <p>*Promover publicación de procesos y oportunidades en los diferentes canales de comunicación de la entidad.</p>	<p>"Socializar entre grupos de trabajo los temas que afectan la entidad"</p> <p>"Adecuación de difusión procesos contratistas, divulgar páginas web"</p> <p>"Crear estrategias donde se trabaje con el ser"</p>
<p>Principios de Oportunidad</p>	<p>*Se percibe que los procesos de contratación, administración e incentivos del personal deben ser abordados desde la equidad, justicia e inclusión.</p>	<p>"Fortalecer y promover políticas de inclusión"</p> <p>"Tener en cuenta diferentes tiempos de antigüedad, para acceder a incentivos"</p> <p>"Es importante promover la estabilidad laboral, acorde perfiles profesionales"</p>
<p>Rituales (62,49)</p>	<p>*Se propone que se homologuen las buenas prácticas culturales para toda la entidad y no que estén determinadas por el estilo del líder.</p>	<p>"Creación de estrategias desde la cabeza de la entidad"</p> <p>"Se necesita sensibilización y apropiación de prácticas, fortaleciendo la Cultura de servicio"</p>



Clima Organizacional 2021



1.2 Análisis cualitativo

Escala de resultados	Deseable	90-100%
	Bueno	80-89,9%
	Aceptable	70-79,9%
	Crítico	0-69,9%

Variables críticas	Causas - Barreras	Verbatims
Capacitación y Desarrollo (41,03)	*Se experimenta que la brecha está: en que se necesita diseñar el programa de formación y desarrollo desde la gestión	“Revisar habilidades y competencias de los grupos de trabajo” “Crear herramientas dirigidas al servicio”



	<p>por competencias y perfiles.</p> <p>*Se evidencia la necesidad de fortalecer la claridad en el rol.</p>	<p>“Capacitaciones acorde a las tareas y actividades realizadas”</p> <p>“Desconocimiento de los roles y funciones”</p>
<p>Reconocimiento (46,4)</p>	<p>*Se percibe que la gestión de los incentivos no da cobertura a todos los grupos de interés de la entidad.</p> <p>*Se necesita diseñar modelos de reconocimiento desde la retroalimentación al desempeño, cuando hay resultados positivos en el trabajo de forma cotidiana.</p>	<p>“Faltan estrategias organizacionales y el líder queda como el malo”</p> <p>“En la administración falta mayor recompensa por el trabajo realizado (por los menos un correo de agradecimiento por el trabajo realizado)”</p> <p>“No hay accesibilidad entre los grupos formados”</p> <p>“Reconocimiento individual y colectivo para los dos grupos (carrera y contratistas)”</p> <p>“Los contratistas trabajan más y tienen inestabilidad laboral”</p> <p>“Crear estrategias para incentivar y motivar los grupos de trabajo”</p>
<p>Riesgo Psicosocial (51,66)</p>	<p>*Se percibe alta carga laboral y se relaciona con el cumplimiento de plazos, que en ocasiones no son planificados en tiempos y movimientos.</p> <p>*Se experimenta en el grupo de líderes desgaste el relacionamiento con los sindicatos y personas del equipo de trabajo con</p>	<p>“Se siente alta carga laboral, en ocasiones mucho más en el contratista que el funcionario”</p> <p>“El tipo de contrato, genera una gran barrera en el nivel de exigencia y ritmo de trabajo”</p> <p>“Cuando llegan los periodos de termino de contrato, los funcionarios se recargan mucho y se frenan procesos, por la ausencia de los contratistas”</p>



	<p>tendencia a la reactividad emocional – conflicto con la autoridad.</p>	<p>“Disposición para tiempo de labores reales”</p> <p>“Como líder cada vez más se experimenta aumento de exigencias”</p> <p>“El trabajo con los sindicatos en los equipos de trabajo, afecta en desgaste ante las gestiones reales”</p> <p>“Desde las personas del sindicato se experimenta persecución y Hostigamiento, en especial hacia los líderes”</p> <p>“Algunos roles que están en trabajo de campo (Movilidad. UNGR) están muy expuestos a las exigencias de los ciudadanos, experimentando desgaste emocional”</p>
<p>Comunicación (54,51)</p>	<p>*Se evidencia la necesidad de dificultades en la solución de problemas, barreras desde la aplicación de valores.</p> <p>*Se percibe que el conducto del Comité de Convivencia Laboral requiere una medida preventiva y estrategias para fortalecer la conciliación y mediación desde los equipos de trabajo.</p>	<p>“En los equipos de trabajo falta trabajar temas como son los valores y estrategias de comunicación asertiva”</p> <p>“Falta de compromiso por parte de líderes y funcionarios”</p> <p>“Sensibilizaciones a los grupos de trabajo para mejorar la comunicación”</p> <p>“Crear comités reales de conciliación, para mediar y no dejar avanzar las situaciones críticas de conflicto en equipos de trabajo”</p>



	<p>*Se identifica que es necesario fortalecer prácticas de integración y comunicación interna en los equipos de trabajo.</p>	<p>“Incentivar reuniones periódicas para mejorar el clima y la cultura en la entidad”</p> <p>“Reconocimiento de las necesidades y peticiones”</p>
Liderazgo (55,37)	<p>*Se percibe la necesidad de fortalecer el estilo de liderazgo transformacional y mitigar el autocrático.</p> <p>*Algunos líderes se sienten con sobre exigencias por su rol, donde identifican lo importante de ser flexible y compasivo consigo mismo.</p>	<p>“El ejemplo debe ser la mejor forma de liderar al equipo”</p> <p>“El líder no es perfecto, en ocasiones, se nos atribuyen todas las responsabilidades”</p> <p>“El tema del liderazgo en la entidad es retador”</p> <p>“El líder debe ser coherente con su función”</p> <p>“El liderazgo, construcción del equipo de trabajo que lo rodea”</p> <p>“Se necesita la flexibilidad, como característica del líder”.</p> <p>“Un líder no se las sabe todas”</p>

Variables críticas	Soluciones - Facilitadores	Verbatims
<p>Capacitación y Desarrollo (41,03)</p>	<p>*Diseñar el programa de formación y desarrollo desde la gestión por competencias y perfiles.</p> <p>*Fortalecer el programa de inducción y reinducción, desde el acceso documentos de protocolos y procedimientos.</p>	<p>“Los programas de inducción y reinducción, en ocasiones no son claros, deberíamos todos conocer las diferentes secretarías y que hacen cada una de ellas”</p> <p>“Se necesitan diseñar protocolos y procedimientos, que faciliten al funcionario o contratista, conocer más claramente como hacer sus tareas”</p>



<p>Reconocimiento (46,4)</p>	<p>*Diseñar un modelo de reconocimiento e incentivos desde la equidad y la inclusión.</p>	<p>“Crear plan de incentivos reales” “Reconocimiento individual y colectivo para los dos grupos (carrera y contratistas)” “Crear estrategias para incentivar y motivar los grupos de trabajo” “A partir de políticas organizacionales claras generar sentido de pertenencia a la entidad”</p>
<p>Riesgo Psicosocial (51,66)</p>	<p>*Promover medidas de conciliación y mediación en los conflictos, que faciliten el trabajo del Comité de Convivencia y evite el desarrollo del acoso laboral. *Promover tipos de contrato que faciliten la estabilidad laboral y la equidad en plan de carrera. *Diseñar estrategias y programas de cuidado de la salud mental del trabajador.</p>	<p>“Resolución de las necesidades colectivas” “Promover programas de sana convivencia” “Proveer estabilidad laboral, uniformar la forma de contratación del personal” “Incrementar el número de funcionarios nombrados y darle la oportunidad a quienes ya vienen trabajando como contratistas” “Proveer espacios de trabajo más ergonómicos y cómodos” “Para algunos equipos de trabajo se requiere diseñar un programa de cuidado del trabajador, porque hay que lidiar con las frustraciones del ciudadano y ya hay casos de personas impactadas emocionalmente”</p>
<p>Comunicación (54,51)</p>	<p>*Comités de conciliación tanto para equipos de</p>	<p>“Creación de puntos de equilibrio entre secretarías y sindicatos”</p>



	<p>trabajo, como con los sindicatos.</p> <p>*Promover prácticas de grupos primarios /reuniones periódicas de equipos de trabajo, que permita la integración y el conocimiento organizacional.</p> <p>*Fortalecer las capacidades comunicaciones y el modelo comunicacional de la entidad, promoviendo adecuado uso de los canales de comunicación.</p>	<p>“Crear comités reales de conciliación, para mediar y no dejar avanzar las situaciones críticas de conflicto en equipos de trabajo”</p> <p>“Incentivar reuniones periódicas para mejorar el clima y la cultura en la entidad”</p> <p>“Reconocimiento de las necesidades y peticiones”</p> <p>“Aprender a comunicar”</p> <p>“Generar espacios de conversación para evitar la molestia con los sindicatos”</p> <p>“Manejo oportuno y viable de la comunicación”</p> <p>“Manejar de forma clara el sentido de la escucha”</p>
<p>Liderazgo (55,37)</p>	<p>*Diseñar espacios de fortalecimiento del liderazgo.</p> <p>*Diseñar modelos de trabajo colaborativo, para facilitar la cercanía del líder con su equipo de trabajo.</p>	<p>“El ejemplo debe ser la mejor forma de liderar al equipo”</p> <p>“Buscar estrategias reales de vinculación, para mejorar el trabajo de los líderes”</p> <p>“Se necesita sentir a los lideres de forma más cercana, se siente una gran barrera entre los lideres y sus equipos”</p>



Anexo 2. Fotografías servidores públicos con diferentes niveles de cargo











Anexo 3. Fotografías jefas de oficina y/o líderes de grupo









Anexo 4. Fotografías nivel directivo









CONSOLIDADO DE FOTOS:

DIFERENTE NIVEL DE CARGOS:

https://drive.google.com/drive/folders/1OlwnP62UscovrrDGEINz1ZMgciKoZePa?usp=share_link

NIVEL DIRECTIVO

https://drive.google.com/drive/folders/15nowPrO0KtE8pwE9PsTJtdsxaZ3NNhQe?usp=share_link

JEFES DE OFICINA

https://drive.google.com/drive/folders/13Mbk3QmMp3hCuJeGV93WBBBeJ0K3eA3IS?usp=share_link