

**CONSULTORÍA**

**MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD**

**ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y**

**COMUNICACIÓN DE EMCALI E.I.C.E. E.S.P.**

**AUTORES:**

**Jesús Fernando Pastrana Molina**

**Melleberg Cardona Gutiérrez**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2025**

**CONSULTORÍA**  
**MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD**  
**ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y**  
**COMUNICACIÓN DE EMCALI E.I.C.E. E.S.P.**

**AUTORES:**

**Jesús Fernando Pastrana Molina**

**Melleberg Cardona Gutiérrez**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título**  
**de Magíster en Administración de Empresas**

**Director del trabajo de grado: José Luis Duque Ceballos**

**Administrador de Empresas.**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**

**2025**

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE EMCALI E.I.C.E. E.S.P.”**.

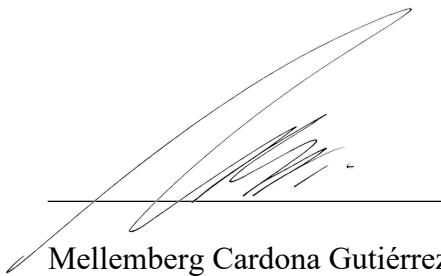
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Jesús Fernando Pastrana Molina

1144182551



Melleberg Cardona Gutiérrez

94520372

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

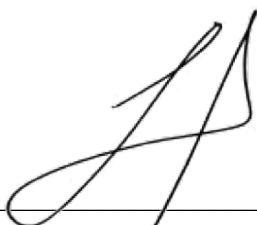
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE EMCALI E.I.C.E. E.S.P.”**, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Jesús Fernando Pastrana Molina, cédula 1144182551 y Mellemborg Cardona Gutiérrez, cédula 94520372, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JLDC', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

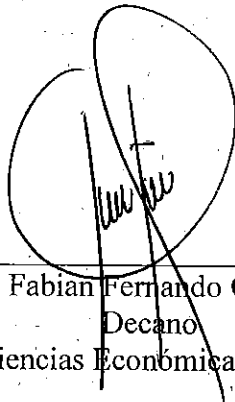
José Luis Duque Ceballos

Director del Trabajo de Grado

**ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946**

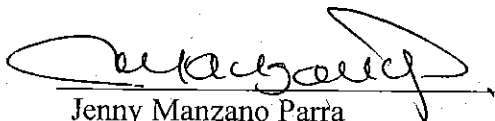
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“CONSULTORÍA, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE EMCALI E.I.C.E. E.S.P.”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

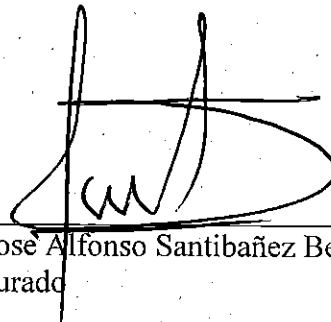


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

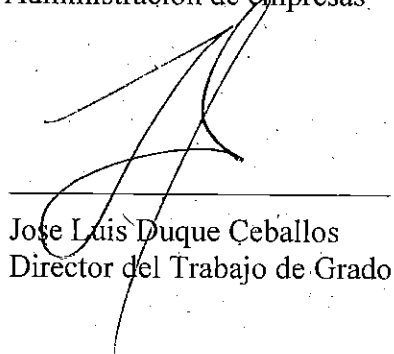
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra  
Directora de Maestría en  
Administración de empresas



José Alfonso Santibañez Benjumea  
Jurado



José Luis Duque Ceballos  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

**Dedicatoria:**

A mi esposa Lorena y mi hija Gabriela por el apoyo y ánimo que siempre me dieron.

**Melleberg**

A mis padres, Juan Fernando y Luz Edith y mi hermana Stephany, por enseñarme el valor de la resiliencia y el verdadero significado del esfuerzo, la dedicación y la perseverancia. Este logro es de ustedes, porque han sido mi razón de ser y mi mayor fuente de inspiración.

**Jesús**

**Agradecimientos:**

Quiero darle gracias a Dios por la oportunidad de estudiar esta maestría, a EMCALI por la colaboración y financiación de este proceso y a Jesús por haber hecho equipo conmigo para sacar adelante este trabajo de grado.

**Melleberg**

Agradezco a Dios por haberme guiado en este camino y por permitirme seguir alcanzando logros en mi vida. Agradezco a EMCALI, entidad que, a través de su apoyo institucional y financiación, hizo posible mi formación de posgrado. A mi compañero Melleberg, gracias por su compromiso, paciencia y acompañamiento constante en la construcción y desarrollo de este trabajo de grado.

**Jesús**

**Contenido**

1. Resumen:.....	13
2. Introducción .....	15
3. Justificación .....	19
4. Análisis de los Interesados.....	40
5. Objetivos.....	43
6. Contexto de la Organización.....	44
7. Fundamentación Teórica.....	53
8. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría. ....	60
9. Metodología para la intervención .....	72
10. Desarrollo de la metodología de intervención .....	86
11. Conclusiones .....	190
12. Recomendaciones .....	194
13. Bibliografía .....	202
14. Anexos .....	204

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Resultados del Clima Organizacional por dimensión de la encuesta laboral de Emcali 2023.....	22
<b>Figura 2:</b> Estructura Organizacional de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.....	50
<b>Figura 3:</b> Estructura Organizacional de la GUENTIC.....	50
<b>Figura 4:</b> Resultados del Clima Laboral de Emcali en el 2023 .....	70
<b>Figura 5:</b> Resultados por Gerencia de Emcali del año 2023.....	70
<b>Figura 6:</b> Ruta de consultoría.....	73
<b>Figura 7:</b> Resultados de la Medición del Clima Laboral de la GUENTIC en las 8 dimensiones de la encuesta.....	103
<b>Figura 8:</b> Resultados de la Dimensión: Orientación Organizacional .....	104
<b>Figura 9:</b> Resultados de la Dimensión: Gestión del Talento .....	105
<b>Figura 10:</b> Resultados de la Dimensión: Estilo de dirección.....	106
<b>Figura 11:</b> Resultados de la Dimensión: Comunicación e integración.....	108
<b>Figura 12:</b> Resultados de la Dimensión: Trabajo en Equipo .....	109
<b>Figura 13:</b> Resultados de la Dimensión: Capacidad Profesional.....	110
<b>Figura 14:</b> Resultados de la Dimensión: Medio Ambiente Físico.....	111
<b>Figura 15:</b> Resultados de la Dimensión: Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones .....	112
<b>Figura 16:</b> Medición del Clima Laboral: Resultados 2025 vs 2023 .....	119
<b>Figura 17:</b> Comparación de resultados de la Dimensión de Gestión Humana entre el año 2023 y el 2025.....	121
<b>Figura 18:</b> Comparación de resultados de la Dimensión de Estilo de Dirección entre el año 2023 y el 2025.....	122
<b>Figura 19:</b> Comparación de resultados de la Dimensión de Comunicación e Integración entre el año 2023 y el 2025.....	124
<b>Figura 20:</b> Comparación de resultados de la Dimensión de Trabajo en Equipo entre el año 2023 y el 2025.....	125
<b>Figura 21:</b> Comparación de resultados de la Dimensión de Capacidad Profesional entre el año 2023 y el 2025.....	126
<b>Figura 22:</b> Comparación de resultados de la Dimensión de Medio Físico entre el año 2023 y el 2025.....	127
<b>Figura 23:</b> Iniciativas propuestas a partir de los resultados encontrados .....	156

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Análisis CAME de los resultados de clima laboral del año 2023 .....	23
<b>Tabla 2:</b> Análisis del árbol de problemas.....	25
<b>Tabla 3:</b> Estado de Resultado Integral Individual por Unidad de Negocio 2024 .....	28
<b>Tabla 4:</b> Matriz de Grupos de Interés .....	42
<b>Tabla 5:</b> Historia de EMCALI .....	44
<b>Tabla 6:</b> Resumen de las teorías de Clima Laboral .....	58
<b>Tabla 7:</b> Variables y número de preguntas del Modelo de Función Pública .....	65
<b>Tabla 8:</b> Preguntas de la encuesta para evaluar el clima organizacional .....	66
<b>Tabla 9:</b> Ficha técnica de la medición del Clima Laboral del 2023 .....	69
<b>Tabla 10:</b> Grupos de colaboradores que participarán de la medición.....	69
<b>Tabla 11:</b> Revisión de las dimensiones.....	73
<b>Tabla 12:</b> Número de empleados de la GUENTIC .....	77
<b>Tabla 13:</b> Variables y número de preguntas del Modelo de Función Pública adaptado.....	97
<b>Tabla 14:</b> Matriz de resultados por preguntas de la encuesta .....	113
<b>Tabla 15:</b> Supuestos y Preguntas Exploratorias a partir de los Resultados de las Encuestas ....	129
<b>Tabla 16:</b> Objetivos del Plan de Trabajo e Interpretación de Resultados .....	151
<b>Tabla 17:</b> Actividades que responden a las iniciativas planteadas .....	157
<b>Tabla 18:</b> Cronograma de Actividades .....	167
<b>Tabla 19:</b> Presupuesto final en el rubro de bienestar laboral.....	168
<b>Tabla 20:</b> Matriz de las dimensiones del clima organizacional y su correlación con los objetivos estratégicos de EMCALI.....	172
<b>Tabla 21:</b> Iniciativas del PIC .....	174
<b>Tabla 22:</b> Descripción de los indicadores complementarios .....	175
<b>Tabla 23:</b> Indicadores propuestos a implementar en la ejecución del plan .....	179
<b>Tabla 24:</b> Indicadores de proceso .....	183

**Lista de Anexos**

<b>Anexo 1:</b> Explicación de la metodología “El sistema de Estímulos” cómo herramienta de evaluación del clima laboral .....	204
<b>Anexo 2:</b> Informe de la GUENTIC 2023 .....	206
<b>Anexo 3:</b> Lineamientos para los grupos de profundización .....	210
<b>Anexo 4:</b> Resultados de la encuesta, supuestos y preguntas de profundización .....	215
<b>Anexo 5:</b> Preguntas de los Grupos de Profundización .....	225
<b>Anexo 6:</b> Lineamientos Entrevistas a Profundidad .....	229
<b>Anexo 7:</b> Presupuesto y costos base.....	235
<b>Anexo 8:</b> Presupuesto total.....	240
<b>Anexo 9:</b> Matriz de partes interesadas de EMCALI .....	241

## 1. Resumen:

El presente trabajo tiene como propósito medir y analizar el clima organizacional de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC) de EMCALI E.I.C.E. E.S.P., mediante una consultoría académica orientada a identificar los factores que inciden en el entorno laboral y su posible impacto en la productividad, la motivación y el cumplimiento estratégico. Se empleó una metodología de enfoque mixto: cuantitativa, a través del instrumento del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el cual fue enriquecido con la dimensión de “Autonomía y participación en la toma de decisiones” del modelo IMCOC; y cualitativa, mediante entrevistas semiestructuradas a líderes estratégicos de la organización. Los resultados revelaron tensiones significativas en las dimensiones de estilo de dirección, comunicación, integración y autonomía, así como bajos niveles de reconocimiento, confianza y sentido de pertenencia. En respuesta a estos hallazgos, se formuló un Plan de Intervención del Clima (PIC), articulado con los objetivos del Plan Estratégico Corporativo 2024–2028 de EMCALI, con iniciativas que buscan fortalecer el liderazgo, mejorar la cohesión organizacional e impulsar una cultura interna más saludable y alineada con la estrategia institucional.

**Palabras clave:** *Clima organizacional, GUENTIC, EMCALI, DAFP, IMCOC, liderazgo, diagnóstico, intervención, estrategia.*

**Abstract:**

This study aims to measure and analyze the organizational climate of the Strategic Business Unit of Information and Communication Technologies (GUENTIC) at EMCALI E.I.C.E. E.S.P., through an academic consultancy focused on identifying the key factors influencing the work environment and their potential impact on productivity, motivation, and strategic performance. A mixed-methods approach was applied: a quantitative assessment using the model of the Administrative Department of Public Function (DAFP), enriched with the dimension of “Autonomy and participation in decision-making” from the IMCOC model; and qualitative insights through semi-structured interviews with strategic leaders. The findings revealed critical tensions in leadership style, communication, integration, and autonomy, alongside low levels of recognition, trust, and organizational belonging. Based on these insights, an Organizational Climate Intervention Plan (PIC) was developed and aligned with EMCALI’s 2024–2028 Strategic Corporate Plan, proposing initiatives aimed at strengthening leadership, fostering organizational cohesion, and building a healthier culture aligned with the institutional strategy.

**Keywords:** *Organizational climate, GUENTIC, EMCALI, DAFP, IMCOC, leadership, diagnosis, intervention, strategy.*

## 2. Introducción

El presente trabajo de grado, desarrollado en el marco de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Javeriana - Cali, consiste en una consultoría estratégica dirigida a la medición, análisis e interpretación del clima organizacional de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC) de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. Este proceso responde a la necesidad institucional de contar con un diagnóstico actualizado, comparable y técnicamente riguroso, que permita entender las condiciones del entorno laboral desde la perspectiva de sus colaboradores. La decisión de realizar esta medición en el año 2025 se fundamenta en la urgencia de contrastar los resultados actuales con los obtenidos en 2023, utilizando para ello un mismo marco de análisis que asegure trazabilidad y continuidad en la lectura de los hallazgos.

Para garantizar esta coherencia longitudinal, se adoptó el modelo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que define siete dimensiones centrales del clima laboral: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico. Adicionalmente, y con el fin de fortalecer la lectura de los datos sin alterar la comparabilidad con la medición anterior, se incorporó una dimensión complementaria tomada del modelo IMCOC: la autonomía y participación en la toma de decisiones. Esta dimensión fue incluida por su valor explicativo dentro del contexto organizacional de la GUENTIC y por su pertinencia estratégica en relación con los cambios en la cultura de liderazgo que la empresa desea impulsar. Aunque se consideró el modelo IMCOC como referencia conceptual, no se utilizó como instrumento base, ya que su aplicación completa habría generado incompatibilidad metodológica con los datos del 2023.

El contexto en el que se desarrolla esta consultoría es desafiante. La GUENTIC ha enfrentado múltiples tensiones organizacionales, entre ellas dificultades en la alineación de los equipos, bajos niveles de motivación y cuestionamientos internos sobre el estilo de liderazgo. Estas problemáticas se han acentuado en medio de una creciente presión por mejorar los resultados financieros, atender demandas tecnológicas emergentes y sostener la competitividad institucional en un sector marcado por la innovación constante. La medición de clima laboral realizada en 2023 ya había revelado señales de deterioro en aspectos relacionados con la confianza, la comunicación interna y el reconocimiento. Por ello, la actualización de este diagnóstico no se orienta únicamente a cuantificar nuevamente las percepciones, sino a comprender los factores estructurales que las sostienen y a formular lineamientos de mejora con base en evidencia verificable.

Desde la dimensión académica, este trabajo se concibe como un ejercicio aplicado de integración entre teoría, metodología y realidad empresarial. Permite articular herramientas de análisis organizacional, gestión del cambio, planeación estratégica y desarrollo de capacidades institucionales, en el marco de una experiencia concreta con impacto en una entidad pública de gran relevancia regional. En este sentido, la investigación también representa una oportunidad para validar la aplicabilidad del modelo DAFP en entornos organizacionales urbanos y tecnológicos, y para explorar posibilidades de adaptación metodológica que respondan a las particularidades culturales y operativas de una empresa como EMCALI.

El documento se estructura en trece secciones que recorren, de forma sistemática, los elementos clave del proceso investigativo. Después de esta introducción, se presenta una justificación que contextualiza la necesidad y pertinencia de la consultoría, seguida de un análisis de los actores involucrados, la formulación de los objetivos generales y específicos, y una caracterización del entorno institucional de EMCALI y de la GUENTIC. Luego se expone un

marco teórico que recoge contribuciones clásicas y contemporáneas sobre el clima organizacional, su medición y sus implicaciones. Posteriormente, se describe el modelo de solución propuesto, se desarrolla la metodología de intervención y se analizan los hallazgos obtenidos. Finalmente, se formulan conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora del clima laboral y al fortalecimiento de la unidad desde una perspectiva estratégica.

Desde el enfoque metodológico, la investigación adopta una estrategia mixta, secuencial y explicativa, en la cual predominan los componentes cuantitativos. La herramienta principal fue una encuesta digital, construida a partir de los lineamientos del modelo DAFP e incluyendo la dimensión adicional de autonomía derivada del modelo IMCOC. Este instrumento fue diligenciado por **212** colaboradores pertenecientes a distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de la GUENTIC. La aplicación de la encuesta se realizó bajo protocolos de confidencialidad y anonimato, y fue complementada por un proceso de validación técnica del instrumento para asegurar su pertinencia en el contexto actual.

El análisis de los datos incluyó procedimientos estadísticos descriptivos, así como, comparaciones interanuales con la medición de 2023, que permitieron identificar brechas de mejora y avances en dimensiones específicas. Además de los resultados numéricos, se recopilaron comentarios cualitativos por parte de los participantes y se desarrollaron espacios de conversación para explorar los motivos detrás de las valoraciones críticas. La integración de estos elementos permitió construir un diagnóstico con sentido analítico y utilidad operativa para la organización.

Una vez interpretados los hallazgos, se diseñó una ruta de intervención orientada a la mejora del clima organizacional, estructurada a partir de principios de sostenibilidad, realismo institucional y alineación con los objetivos estratégicos de EMCALI. Esta propuesta incluye

acciones de corto y mediano plazo relacionadas con liderazgo, comunicación, bienestar, fortalecimiento de capacidades y seguimiento continuo del ambiente laboral.

Es importante señalar que este trabajo presenta ciertas limitaciones. La primera tiene que ver con su alcance: los resultados corresponden únicamente a la GUENTIC y no deben extrapolarse a otras unidades de EMCALI sin una revisión de contexto. La segunda limitación está relacionada con la naturaleza transversal del estudio, que recoge información en un momento específico del tiempo (año 2025), lo cual exige precaución en la interpretación de tendencias o cambios estructurales. La tercera limitación se asocia al carácter subjetivo de las respuestas, influido por percepciones individuales y factores coyunturales, aunque mitigado por la estandarización del instrumento y la forma en que se realizó la aplicación.

Este trabajo de grado en la modalidad de consultoría busca generar valor tanto para la empresa como para el proceso de formación académica. A través de un diagnóstico técnicamente sólido y una propuesta de intervención viable, se espera aportar a la construcción de entornos de trabajo más saludables, cohesionados y eficientes, que fortalezcan el compromiso de los equipos y contribuyan a la sostenibilidad de una unidad estratégica en el marco del proceso de modernización de EMCALI.

### 3. Justificación

El clima laboral es un componente de la gestión empresarial, ya que influye directamente en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados (Schneider et al., 2013). En el caso de EMCALI, y específicamente en la GUENTIC, diversos factores internos, como la falta de innovación, problemas de comunicación y liderazgo ineficiente, han generado un ambiente de trabajo desfavorable que se traduce en resultados financieros negativos y en la pérdida de competitividad frente a un mercado en constante evolución. Además, estudios previos y encuestas recientes han revelado que la percepción negativa del clima organizacional impacta en la retención del talento, en el compromiso organizacional, en las relaciones interpersonales, la efectividad de los procesos internos y la imagen de la empresa. Por ello, es importante llevar a cabo un diagnóstico que permita identificar las áreas críticas de mejora y elaborar un plan de acción que esté orientado a transformar el ambiente laboral, con el fin de aportar a la sostenibilidad y el crecimiento económico de la organización.

El clima organizacional podría definirse como la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Esta percepción, se ha demostrado que tiene un gran impacto en la disposición de los colaboradores, al logro de los objetivos de la empresa (Neal & Griffin, 2018). En este sentido, un clima organizacional positivo posibilita la satisfacción de los trabajadores y también potencia la cohesión de los equipos, y se convierte en un activo intangible que favorece el éxito de las organizaciones (Edmondson, 2018).

Así pues, el clima organizacional influye directamente en la productividad, el bienestar de los empleados y, en última instancia, en el éxito organizacional. Esto se debe a que un ambiente de trabajo con un buen clima organizacional, incrementa la satisfacción laboral, y fortalece la motivación y el compromiso de los colaboradores, lo que a su vez genera mayor eficiencia y un

mejor desempeño de la organización. Un estudio colombiano respalda esta relación. Una investigación realizada por la Universidad El Bosque (Universidad El Bosque, 2021) demostró que las empresas con un clima laboral adecuado presentan un rendimiento productivo significativamente superior en comparación con aquellas que no gestionan este aspecto de manera efectiva. Así mismo, un estudio de caso en Hardepex evidenció que la falta de un ambiente laboral propicio impacta negativamente la productividad de los empleados, y por ende el resultado final de la organización (Hardepex Cía. Ltda., 2021).

Existe una gran cantidad de evidencia que ha demostrado que un entorno laboral favorable promueve la innovación, la colaboración y el sentido de pertenencia, todos ellos factores cruciales en un mercado empresarial competitivo y en constante cambio (Likert, 1967; Litwin & Stringer, 1968; Robbins & Judge, 2017). Las empresas que gestionan eficazmente el clima organizacional, tienen mejores niveles de productividad, y una mayor retención de talento humano, lo que a su vez impacta positivamente en su competitividad, y en un menor desgaste para la compañía. Por otro lado, un clima negativo puede promover altos índices de rotación de personal, baja moral y una disminución en la eficiencia operativa.

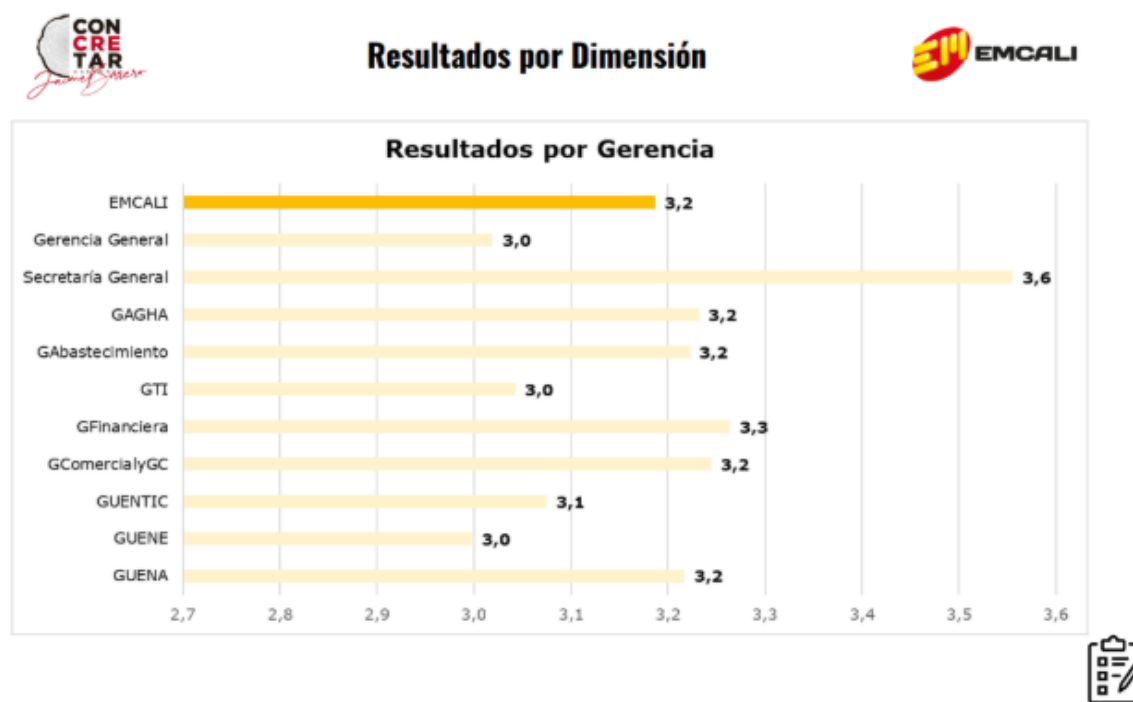
En el contexto de EMCALI, y más específicamente en la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC), la relevancia de estudiar y gestionar el clima organizacional adquiere una importancia crítica a la luz de la situación actual. La GUENTIC, que en el pasado gozaba de una posición dominante en el mercado, ha experimentado en los últimos años una fuerte disminución en su participación dentro del mercado, debido a la creciente competencia y a la rápida evolución tecnológica. Además, en la medición realizada en el año 2023 se identificaron cómo causas de los problemas de clima organizacional algunos factores internos como la falta de innovación, problemas de comunicación interna y la

incertidumbre sobre la dirección estratégica de la organización que han impactado negativamente en el ambiente de trabajo, generando desmotivación y desconfianza entre los empleados (ver anexo B, resultados de la medición 2023).

En este sentido, un análisis profundo del clima organizacional es imprescindible para comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral, y de qué manera estos factores están influyendo en su rendimiento y compromiso. Aunque EMCALI ha llevado a cabo estudios previos sobre el clima laboral, centrados en variables como la comunicación y el liderazgo, es necesario profundizar en otros aspectos que permitan identificar con mayor precisión las causas de los problemas actuales, y formular estrategias efectivas para superarlos.

El análisis del clima organizacional se vuelve particularmente relevante para la Gerencia de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de Información y Comunicaciones (GUENTIC) de EMCALI debido a sus resultados financieros negativos y a su bajo puntaje en la encuesta de clima laboral realizada en 2023. Un estudio particular, evaluó las distintas gerencias de EMCALI, y reveló que las gerencias de la GUENTIC y de la Unidad Estratégica de Negocio de Energía, obtuvieron las calificaciones más bajas en dimensiones clave del clima laboral, como la Gestión Estratégica del Talento Humano, Estilos de Liderazgo, Comunicación e Integración y Medio Ambiente Físico.

**Figura 1:** Resultados del Clima Organizacional por dimensión de la encuesta laboral de Emcali 2023



**Fuente:** Encuesta Clima Laboral EMCALI 2023, Concretar Asesores

A partir del diagnóstico de clima laboral realizado en la Unidad Estratégica de Tecnologías de la Información y la Comunicación (GUENTIC) de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. del año 2023, se construyó un análisis estratégico tipo DOFA que permitió identificar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) relevantes para la comprensión integral del entorno organizacional. Con base en este diagnóstico, se desarrolló un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que permite traducir el inventario de condiciones existentes en una lectura orientada a la acción estratégica (Fernández-González & Sabucedo, 2013).

**Tabla 1: Análisis CAME de los resultados de clima laboral del año 2023**

<b>Categoría</b>	<b>Elementos Identificados</b>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto sentido de pertenencia institucional expresado en los comentarios cualitativos.</li> <li>● Reconocimiento favorable hacia el nivel de preparación y conocimiento técnico de los equipos.</li> <li>● Estabilidad de equipos en ciertos procesos críticos (baja rotación en áreas técnicas).</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad institucional para implementar planes de mejora derivados del diagnóstico.</li> <li>● Interés de algunos líderes por fortalecer habilidades blandas y de comunicación.</li> <li>● Iniciativas estratégicas de transformación digital que podrían alinear mejor el rol de la GUENTIC.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percepción negativa sobre los procesos de comunicación interna y acceso a la información.</li> <li>● Sensación de inequidad en la gestión del talento humano y reconocimiento laboral.</li> <li>● Dificultades en las condiciones físicas y logísticas del ambiente de trabajo.</li> <li>● Desconocimiento de los principios institucionales y limitaciones en la apropiación cultural.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento en la presión externa por resultados financieros sin incremento proporcional de recursos.</li> <li>● Posibles reestructuraciones internas que pueden afectar la estabilidad emocional del personal.</li> <li>● Percepción de falta de participación en la toma de decisiones y verticalidad en el estilo de liderazgo.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

A partir de lo anterior, el análisis CAME es el siguiente:

En la dimensión Corregir, se reconocen debilidades que deben ser abordadas con prioridad, tales como las percepciones negativas frente a la comunicación interna, la gestión del talento humano y las condiciones físicas del ambiente laboral. Estas áreas presentan riesgos altos en los resultados cuantitativos y están acompañadas por observaciones cualitativas que refuerzan la necesidad de intervención. La falta de apropiación de los principios institucionales también se

identifica como un punto crítico que afecta la cohesión cultural y el sentido de identidad organizacional.

La dimensión Afrontar se refiere a amenazas que, si no se gestionan adecuadamente, pueden agudizar las tensiones organizacionales existentes. Se destacan la presión por resultados financieros, la incertidumbre frente a posibles reestructuraciones y una percepción de liderazgo vertical que limita la participación de los equipos en la toma de decisiones. Estas condiciones exigen una lectura proactiva y el fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión del cambio, el soporte emocional del talento humano y la adaptación organizacional.

En cuanto a las estrategias de Mantener, se identifican fortalezas que deben ser preservadas como activos organizacionales. El alto sentido de pertenencia, la estabilidad de ciertos equipos técnicos y el reconocimiento favorable hacia el conocimiento profesional son elementos que contribuyen a la resiliencia institucional y a la continuidad operativa. Su sostenimiento es clave para cualquier proceso de transformación interna.

Finalmente, en la dimensión Explotar, se ubican oportunidades que pueden convertirse en palancas de cambio. Entre ellas se encuentran el interés institucional por implementar mejoras con base en el diagnóstico, la disposición de algunos líderes a desarrollar habilidades blandas, y el contexto de transformación digital que puede reposicionar estratégicamente a la GUENTIC dentro de la estructura de EMCALI. Estas condiciones externas favorables deben ser utilizadas para reforzar el rol estratégico de la unidad y articular su desarrollo con las metas institucionales.

Este análisis CAME constituye un marco interpretativo que orienta la toma de decisiones futuras. Permite visualizar de forma estructurada las áreas en las que se requiere intervención, las condiciones que deben preservarse y los factores del entorno que pueden aprovecharse para

fortalecer la cohesión interna, mejorar el clima organizacional y alinear la GUENTIC con los desafíos actuales de la empresa.\

**Tabla 2:** *Análisis del árbol de problemas*

<b>Consecuencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja conexión emocional con la organización.</li> <li>● Disminución del compromiso organizacional en equipos técnicos y administrativos.</li> <li>● Pérdida de alineación entre el trabajo cotidiano y los objetivos estratégicos.</li> <li>● Escasa participación en iniciativas institucionales.</li> </ul>
<b>Problema Central</b>	Bajo nivel de conocimiento institucional y escasa apropiación de los principios organizacionales por parte del personal de GUENTIC.
<b>Causas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de espacios sistemáticos de comunicación interna.</li> <li>● Desconocimiento o poco uso de los canales internos existentes.</li> <li>● Limitada formación y acompañamiento sobre la identidad y principios institucionales.</li> <li>● Debilidad en la gestión del liderazgo medio para transmitir cultura organizacional.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

La construcción del árbol de problemas permitió identificar con claridad una cadena causal estructural que explica los bajos niveles de apropiación institucional evidenciados en la medición de clima laboral 2025 en la GUENTIC de EMCALI. A través de esta herramienta metodológica, basada en los lineamientos del **enfoque de marco lógico** y ampliamente utilizada en procesos de planificación estratégica participativa, fue posible descomponer el problema central en causas directas e indirectas, así como visualizar sus consecuencias organizacionales.

El análisis revela que el bajo conocimiento sobre la misión, visión y principios organizacionales no es un fenómeno aislado, sino el resultado acumulativo de fallas en la comunicación interna, debilidades en los procesos de inducción y reinducción, y una limitada capacidad de los liderazgos medios para actuar como difusores de la cultura institucional. Estas

causas, al no ser abordadas de forma sistemática, generan efectos significativos sobre el compromiso organizacional, la alineación estratégica y la participación activa de los colaboradores.

Desde el punto de vista técnico, este hallazgo valida la necesidad de intervenir no solo los síntomas —como la desconexión emocional o la baja participación— sino las causas estructurales del problema. En ese sentido, el árbol de problemas no solo aporta claridad analítica, sino que también se convierte en el insumo clave para estructurar el **análisis DOFA** desde una lógica causal, garantizando que las estrategias propuestas en el marco del análisis **CAME** respondan a realidades verificables y no a percepciones aisladas.

En términos metodológicos, esta herramienta cumple con los criterios de **utilidad diagnóstica, trazabilidad conceptual y alineación estratégica** requeridos para una consultoría de alto nivel, y servirá como base sólida para formular la propuesta de intervención contenida en el último capítulo de esta tesis.

Sin embargo, a pesar de que las gerencias de Unidades Estratégicas de Negocios compartieron resultados similares en términos de clima laboral, el impacto de la GUENTIC en los resultados generales de la empresa es significativamente mayor. Mientras que otras unidades estratégicas, como la de Energía (GUENE) y Acueducto y Alcantarillado (GUENAA), presentaron márgenes EBITDA positivos, la UENTIC exhibió resultados financieros negativos. Esto subraya la necesidad de una intervención prioritaria en esta unidad, ya que su desempeño no sólo afecta directamente la productividad, sino también la sostenibilidad financiera de la organización.


La situación de la GUENTIC puede estar vinculada a múltiples factores operativos y de gestión, pero es crucial analizar el impacto que tiene el clima laboral sobre estos resultados negativos. Problemas como la disminución en la creatividad e innovación, la falta de colaboración

en equipos y la posible afectación en la atención al cliente son aspectos que podrían estar influyendo directamente en la capacidad de la GUENTIC para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Estos problemas, en conjunto, podrían estar minando la eficiencia operativa de la unidad, incrementando los costos y reduciendo la competitividad en el mercado.

Por lo tanto, la evaluación prioritaria del clima organizacional en la GUENTIC, no sólo es relevante por los bajos puntajes obtenidos en las encuestas internas, sino también por el impacto financiero que la unidad está generando en EMCALI. Una intervención bien orientada en el clima laboral tiene el potencial de mejorar la cohesión interna, incrementar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo más innovador, lo que podría ayudar a revertir los resultados financieros negativos que actualmente enfrenta la unidad.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para proporcionar a la alta gerencia, información clave que servirá de base para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar tanto el clima laboral como la productividad. Un clima organizacional más eficaz dentro de la GUENTIC podría contribuir a un mejor rendimiento de los empleados, promover una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y podría comenzar a impulsar una cultura de innovación y de mejora continua, aspectos críticos para que EMCALI pueda mantener su competitividad en el mercado actual.

**Tabla 3: Estado de Resultado Integral Individual por Unidad de Negocio 2024**

 <b>EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE E.S.P.</b> <b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL INDIVIDUAL POR UNIDAD DE NEGOCIO</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2024 CON ADMINISTRACION DISTRIBUIDA</b> <b>CONTIENE ELIMINACIONES INTERNAS EN EL NEGOCIO DE ENERGIA</b> <b>Valores expresado en Millones de Pesos Colombianos</b>					
	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ENERGIA	TELECOMUNICAC	EMCALI
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS (OPERACIONALES)	435.410	410.218	2.288.855	89.276	3.223.759
VENTA DE BIENES	15	0	1.522	0	1.537
INGRESOS DIVERSOS (OPERACIONALES)	0	0	118.579	769	119.348
VENTA DE SERVICIOS	435.395	410.218	2.168.754	88.507	3.102.874
SERVICIOS	437.262	412.257	2.201.648	100.839	3.152.006
DEVOLUCIONES Y REBAJAS	(1.867)	(2.039)	(32.894)	(12.332)	(49.132)
COSTOS DE VENTAS	219.644	214.695	1.987.811	154.098	2.576.248
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	215.766	195.523	301.044	(64.822)	647.511
GASTOS ORDINARIOS (OPERACIONALES) DE ADMINISTRACION Y OPERACION	90.370	66.708	122.412	76.635	356.125
	82.642	54.066	111.339	70.514	318.561
DETERIORO, DEPRECIACIONES, AGOTAMIENTO, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	7.728	6.559	10.024	5.492	29.804
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	125.396	128.815	178.632	(141.456)	291.386
INGRESOS NO OPERACIONALES	15.854	8.277	110.672	16.791	151.594
TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES	284	0	0	0	284
- SUBVENCIONES	284	0	0	0	284
OTROS INGRESOS	15.570	8.277	110.672	16.791	151.310
GASTOS NO OPERACIONALES	56.266	77.232	47.087	45.212	225.798
GASTOS DE PENSIONADOS	38.020	18.169	38.533	38.185	132.908
OTROS GASTOS	18.246	59.063	8.554	7.027	92.890
UTILIDAD (PERDIDA) NO OPERACIONAL	84.984	59.860	242.217	(169.878)	217.182
RESULTADO DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS	84.984	59.860	242.217	(169.878)	217.182
IMPUESTO A LAS GANANCIAS CORRIENTE	23.950	26.524	48.349	0	98.823
RESULTADO DEL PERIODO	61.034	33.336	193.868	(169.878)	118.359
OTRO RESULTADO INTEGRAL					
TOTAL OTRO RESULTADO INTEGRAL	41.292	2.311	36.783	41.014	121.400
RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO	102.326	35.647	230.651	(128.864)	239.759

*Fuente: Elaboración de EMCALI, Área Funcional Administración del Presupuesto*

El análisis de la información financiera presentada en la Tabla 1 permite identificar una serie de alertas críticas sobre el desempeño de la Gerencia de Unidad Estratégica de Telecomunicaciones (GUENTIC), que hacen pertinente avanzar en una medición rigurosa del clima laboral. El 13,81% de los ingresos brutos se reduce por concepto de devoluciones y rebajas,

siendo esta la proporción más alta entre todas las unidades de negocio de EMCALI. Este indicador podría estar asociado a fallas en la calidad del servicio, en la gestión comercial o en los procesos operativos, todos ellos atravesados por factores humanos y organizacionales. Por otro lado, el costo de ventas representa el 172% de los ingresos, es decir, se gasta más del doble de lo que se factura, lo que refleja una estructura financiera desequilibrada. A esto se suma que los gastos en servicios personales equivalen al 40% de los ingresos, sin que exista una correlación evidente en términos de eficiencia operativa o generación de valor. La GUENTIC, además, concentra los mayores ingresos no operacionales en comparación con las demás gerencias, lo que sugiere una dependencia preocupante de recursos ajenos a su actividad principal. Este panorama se agrava con unos gastos no operacionales elevados, y con pérdidas que triplican los ingresos obtenidos, lo que evidencia una situación crítica de sostenibilidad. Frente a este contexto, una medición de clima laboral se convierte en una herramienta estratégica ya que permitirá comprender cómo las condiciones internas de trabajo, las dinámicas de liderazgo y la cultura organizacional están incidiendo en los resultados actuales. Antes de plantear ajustes estructurales o decisiones de fondo, es clave contar con evidencia cualitativa que oriente acciones de mejora con impacto real en el desempeño financiero y operativo de la unidad.

Los desafíos a los que se enfrenta EMCALI en la actualidad, como la competencia del sector, los problemas financieros y la presión para innovar, requieren de un entorno laboral que tenga cohesión y esté comprometido. La desmotivación y la desconfianza entre los empleados, alimentadas por la incertidumbre respecto al futuro de la empresa y por la falta de alineación estratégica, representan un obstáculo significativo para el crecimiento de la GUENTIC. Es en este punto donde la gestión del clima organizacional se convierte en una herramienta clave para revertir esta situación.

Durante el año 2024, y como respuesta inicial a los hallazgos de la medición anterior, EMCALI destinó un presupuesto de veintitrés millones de pesos para intervenir la cultura organizacional. Aunque los recursos resultaron limitados frente a la magnitud del reto institucional, se priorizó una acción estratégica orientada al desarrollo de liderazgo, beneficiando a veinte líderes clave de la organización. Esta intervención se enmarcó en el programa institucional denominado *Somos Aurora*, una experiencia diseñada para promover el autoconocimiento, la inteligencia emocional, la coherencia entre discurso y acción, así como la adopción de hábitos de liderazgo transformacional. Este esfuerzo constituyó una primera aproximación para activar procesos de cambio cultural desde el rol de los líderes, entendiendo que son ellos quienes pueden modelar comportamientos y generar climas de confianza en sus equipos directos.

Adicionalmente, los factores externos, como la situación económica del país y las regulaciones gubernamentales, también influyen en el clima organizacional de EMCALI, puesto que estos elementos externos pueden generar inseguridad entre los empleados, lo que afectaría su motivación y su capacidad para adaptarse a los cambios. La realización de un estudio del clima organizacional permite identificar cómo estos factores están impactando en el día a día de los empleados, y qué medidas pueden implementarse para mitigar sus efectos.

En este sentido, la consultoría propuesta tiene como objetivo va más allá analizar el estado actual del clima organizacional dentro de la GUENTIC, sino también ofrecer recomendaciones estratégicas basadas en datos concretos. Estas recomendaciones permitirán a la empresa implementar mejoras que optimicen el ambiente de trabajo, incrementen la motivación y el compromiso de los empleados y mejoren la imagen y la calidad de los servicios prestados por EMCALI.

Desde una perspectiva académica, este proyecto representa una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Javeriana, utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas para obtener un diagnóstico preciso y riguroso del clima laboral. Este diagnóstico no sólo será útil para EMCALI, sino que también proporcionará un modelo de análisis que podrá replicarse en otras áreas de la empresa, generando una mejora integral en su cultura organizacional.

### **Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

El presente trabajo de grado, adicionalmente responde a una necesidad interna de la organización y se alinea estratégicamente con diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. La mejora del clima laboral, eje central de esta consultoría y de las propuestas de intervención, es un pilar fundamental para el desarrollo humano y organizacional sostenible. A continuación, se detalla la contribución específica a los ODS más relevantes:

#### **ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

**Meta 8.5: Lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.**

La medición y el análisis del clima organizacional son herramientas esenciales para diagnosticar las condiciones de trabajo y, por ende, promover un "trabajo decente". Un clima laboral saludable se traduce en un ambiente de respeto, seguridad, justicia y oportunidades de desarrollo. Al identificar áreas de mejora en la UENTIC (como se evidencia en los resultados del

diagnóstico sobre remuneración, desarrollo profesional, liderazgo y comunicación), este trabajo sienta las bases para implementar acciones que garantizan:

- Mejores condiciones laborales: Al abordar aspectos como la carga de trabajo, el equilibrio vida-trabajo y la valoración del personal, se contribuye directamente a un ambiente donde los empleados se sientan respetados y valorados.
- Mayor bienestar de los empleados: Un clima positivo reduce el estrés, mejora la salud mental y física, y fomenta un mayor compromiso y satisfacción, elementos intrínsecos al concepto de trabajo decente.
- Fomento de la productividad sostenible: Un ambiente laboral óptimo potencia la motivación y el rendimiento de los equipos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y productividad para la UENTIC, contribuyendo al crecimiento económico sostenido de la empresa.

**Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas en empleos precarios.**

Aunque el proyecto no se centra exclusivamente en seguridad física, un clima organizacional tóxico o deficiente puede generar riesgos psicosociales significativos (estrés, burnout, conflictos). Al identificar y proponer mejoras en la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales, este trabajo contribuye a crear un entorno de trabajo psicológicamente

más seguro, previniendo riesgos psicosociales y fomentando un ambiente de respeto y apoyo mutuo.

### **ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura**

**Meta 9.5: Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales en todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por cada millón de habitantes y aumentando los gastos públicos y privados en investigación y desarrollo.**

La UENTIC es una unidad estratégica de EMCALI centrada en Tecnologías de la Información y Comunicación. Un clima organizacional positivo es un motor para la innovación. Un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten seguros, valorados y tienen canales de comunicación abiertos fomenta la creatividad, la proposición de nuevas ideas y la colaboración. Al mejorar el clima, se potencia la capacidad de la UENTIC para:

- Generar nuevas soluciones tecnológicas: Un personal motivado y con buen clima está más dispuesto a proponer y desarrollar ideas innovadoras, fundamentales para el avance tecnológico y la infraestructura de EMCALI.
- Atraer y retener talento especializado: Un clima laboral competitivo es crucial para atraer y mantener a profesionales de TI altamente calificados, quienes son la base de la capacidad tecnológica y de innovación de la organización.

- Mejorar la resiliencia de la infraestructura TIC: Una unidad con un clima laboral sólido y eficiente es más capaz de gestionar y mantener infraestructuras tecnológicas resilientes, fundamentales para la continuidad de los servicios de EMCALI.

Este trabajo de grado va más allá de un diagnóstico interno; también realiza un aporte tangible a la construcción de entornos laborales más humanos y productivos, pilares fundamentales para el avance de la sociedad hacia un desarrollo sostenible. Al enfocarse en el bienestar de los trabajadores y la eficiencia organizacional, se contribuye activamente al cumplimiento de las metas de los ODS, proyectando a EMCALI E.I.C.E. E.S.P. como un actor clave en la Agenda 2030.

### **Análisis de las Causas Subyacentes del Clima Laboral en la UENTIC**

El deterioro o la percepción negativa del clima organizacional en la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (UENTIC) de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. no es un fenómeno aislado, sino la manifestación de diversas causas subyacentes que interactúan entre sí. Un análisis profundo de estas causas es crucial para diseñar estrategias de intervención efectivas y sostenibles. Utilizando un enfoque que simula un Diagrama de Ishikawa (Causas y Efectos), podemos categorizar y desglosar los factores principales que contribuyen a esta problemática, tal como se desprenden del diagnóstico realizado en este estudio.

**Problema Central (Efecto): Clima Organizacional Insatisfactorio / Deteriorado en la UENTIC**

**Categorías de Causas (Mano de Obra, Métodos, Maquinaria/Tecnología, Materiales/Entorno, Medición):**

**Personas (Mano de Obra / Talento Humano):**

- **Percepción de Salarios y Beneficios:** El estudio reveló una percepción negativa sobre la remuneración y los beneficios (Capítulo 5.2.1, Resultados del Cuestionario de Clima Laboral). Si los empleados sienten que su salario no es competitivo o que los beneficios son insuficientes, esto genera desmotivación, insatisfacción y una sensación de desvalorización de su esfuerzo y contribución, afectando directamente el clima.
- **Falta de Oportunidades de Desarrollo Profesional:** La ausencia o la percepción de limitadas oportunidades de crecimiento, capacitación y desarrollo de carrera es una causa significativa de descontento. Los profesionales de TIC, en particular, buscan actualizarse y progresar, y la falta de un plan claro en este sentido puede llevar a la frustración y la búsqueda de otras oportunidades.
- **Bienestar y Calidad de Vida Laboral:** Aspectos como la carga de trabajo excesiva, el desequilibrio entre vida laboral y personal, y la falta de programas de bienestar (aunque la tesis propone algunos) son factores que minan la moral y generan estrés, impactando negativamente el clima. La dimensión de "Salud Ocupacional" y "Motivación" en el diagnóstico es relevante aquí.

- Falta de Reconocimiento y Valoración: La ausencia de un sistema formal o informal de reconocimiento de los logros y el esfuerzo de los empleados puede generar desánimo y la percepción de que su trabajo no es valorado, afectando la motivación y el sentido de pertenencia.

### **Procesos y Gestión (Métodos):**

- Estilo de Liderazgo y Supervisión: El diagnóstico identificó el liderazgo y el estilo de dirección como áreas de mejora (Capítulo 5.2.1). Un liderazgo ineficaz, autoritario, poco comunicativo, o que no delega ni empodera, puede generar frustración, desconfianza y un ambiente de trabajo tenso. La falta de retroalimentación constructiva o la microgestión son factores comunes.
- Comunicación Interna Deficiente: La presente consultoría subraya la necesidad de mejorar la comunicación (Capítulo 5.2.1, "Canales de comunicación internos"). Una comunicación ineficaz, unidireccional, o la ausencia de canales claros para expresar ideas, inquietudes o recibir información relevante, genera incertidumbre, rumores y un sentido de exclusión, afectando la transparencia y la confianza.
- Manejo de Conflictos y Resolución de Problemas: Si los mecanismos para abordar conflictos o solucionar problemas no son claros, justos o eficientes, los problemas se enquistan, creando tensiones y deteriorando las relaciones interpersonales y el ambiente general.

- **Definición de Roles y Funciones:** La ambigüedad en los roles y responsabilidades puede generar duplicidad de esfuerzos, frustración y conflictos entre equipos, impactando la eficiencia y el clima. Aunque no es explícitamente un hallazgo principal, puede ser una causa subyacente de problemas de comunicación o liderazgo.

### **Entorno Organizacional (Entorno / Cultura):**

- **Cultura Organizacional (Valores y Normas):** La cultura de EMCALI, aunque busca promover ciertos valores, puede tener aspectos que inconscientemente afectan el clima. Por ejemplo, una cultura donde no se valora la innovación, el riesgo o la colaboración, puede generar frustración en equipos de tecnología que requieren estos elementos.
- **Relaciones Interpersonales:** Si no se promueve un ambiente de respeto y colaboración entre colegas, o si existen roces y fricciones constantes, el clima se ve directamente afectado. La falta de actividades que fomenten la integración (como las propuestas en el plan de mejora) puede contribuir a esto.
- **Condiciones Físicas del Trabajo (Indirecta):** Aunque el presente trabajo no se centra en esto, condiciones inadecuadas de infraestructura, ergonomía o espacios de trabajo pueden contribuir al malestar físico y mental, influyendo en la percepción

general del clima. Dada la naturaleza TIC de la UENTIC, la calidad de las herramientas y espacios de trabajo es relevante.

### **Infraestructura y Herramientas (Maquinaria/Tecnología, Materiales):**

- Disponibilidad y Calidad de Herramientas Tecnológicas: En una unidad de TIC, la obsolescencia o deficiencia de las herramientas y equipos de trabajo puede generar frustración, retrasos y una percepción de falta de inversión o apoyo por parte de la empresa. La efectividad en el desempeño depende de estas herramientas.
- Soporte Técnico y Funcional: La dificultad para acceder a soporte técnico o a sistemas funcionales que faciliten el trabajo puede impactar negativamente la productividad y el ánimo de los empleados.

### **Medición y Evaluación (Medición):**

- Falta de Monitoreo Continuo del Clima: Una de las causas subyacentes del problema no es solo la existencia de factores negativos, sino la falta de un sistema de medición y seguimiento continuo del clima laboral antes de este proyecto. La ausencia de mecanismos para identificar tendencias y problemas a tiempo impide una intervención proactiva y efectiva, permitiendo que las problemáticas se agraven. Este estudio busca precisamente cerrar esa brecha.

- Ausencia de Indicadores de Gestión del Talento: Si no existen métricas claras sobre la satisfacción, rotación o compromiso del personal, es difícil para la gerencia tomar decisiones basadas en datos para mejorar el ambiente laboral.

El clima laboral en la UENTIC es, por lo tanto, un reflejo de la interacción compleja de factores relacionados con la gestión del talento humano (remuneración, desarrollo, reconocimiento, bienestar), la eficacia de los procesos internos (liderazgo, comunicación, resolución de conflictos), y la cultura organizacional. La identificación de estas causas raíz, a través del diagnóstico exhaustivo realizado en este trabajo, es el primer paso indispensable para formular un Plan de Mejora (Capítulo 6) que aborde cada uno de estos puntos críticos, buscando no solo mitigar los efectos negativos, sino también construir un ambiente de trabajo sostenible, productivo y saludable para todos los colaboradores de la UENTIC.

Por último, en el marco de los cambios estructurales que enfrenta EMCALI, cómo, por ejemplo, el proceso de alianza estratégica previsto para el periodo de 2024-2028 (EMCALI, 2024), se pone de manifiesto la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional, el cual se vuelve aún más crucial, dado que los empleados de la UENTIC están expuestos a altos niveles de incertidumbre, lo que posiblemente, ha generado preocupación y desmotivación. El estudio propuesto ofrece un análisis detallado de la situación actual, y también permite desarrollar un plan de acción que mitigue los efectos negativos de estos cambios sobre el ambiente laboral, asegurando que EMCALI pueda mantener un entorno de trabajo cohesionado y productivo durante esta transición.

EMCALI se encuentra en un momento clave en el que la gestión efectiva de su clima organizacional puede ser un factor decisivo para enfrentar los desafíos actuales y asegurar la

sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Un diagnóstico preciso y la implementación de estrategias adecuadas no sólo mejorarán el rendimiento de los empleados, sino que también contribuirán a crear una cultura organizacional resiliente, capaz de adaptarse a los cambios del entorno, promover la innovación y la colaboración interna.

#### **4. Análisis de los Interesados**

El análisis de las partes interesadas de este trabajo es relevante puesto que permite conocer los alcances reales del presente estudio, identificando a las personas y grupos cuyos intereses y participación repercuten directamente en el diagnóstico y la intervención sobre el clima organizacional en la UENTIC de EMCALI. En este sentido, se destacan como interesados clave la Alta Gerencia y la Dirección General de EMCALI, responsables de definir las estrategias globales de la empresa y de tomar decisiones basadas en información precisa para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Así mismo, la Gerencia de la UENTIC, encargada de la operación de la unidad, necesita conocer las causas del deterioro del ambiente laboral para establecer medidas que recuperen el desempeño de su equipo. Los empleados, tanto administrativos como operativos, constituyen un grupo fundamental, pues sus opiniones y percepciones sobre el entorno de trabajo son la base para diagnosticar y proponer mejoras en el clima organizacional. Complementariamente, la Gerencia de Área de Gestión del Talento Humano también desempeña un rol crucial, pues diseña e implementa las políticas y estrategias que fomentan un entorno laboral saludable y productivo. Por otro lado, los clientes y usuarios finales se benefician indirectamente de las mejoras en la calidad del servicio. El Entorno Académico, integrado por tutorías y supervisores del programa de Maestría, valora la aplicación práctica de la consultoría y su aporte al desarrollo de nuevos conocimientos y metodologías en el ámbito de la administración.

EMCALI cuenta con un instructivo que establece las directrices para la identificación, caracterización y evaluación de las partes interesadas de EMCALI EICE ESP. El documento, con código 008P011003 versión 4, fue emitido el 19 de mayo de 2023.

El alcance del instructivo cubre los procesos y subprocesos relacionados con las Partes Interesadas, Grupos de Valor, y la identificación de grupos y subgrupos. La tarea se enmarca dentro del macroproceso de Planeación y Evaluación Empresarial, específicamente en la actividad de planear y evaluar la Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

Define términos clave como "Actores", "Clientes", "Grupos de Valor" y "Partes Interesadas (Stakeholders)". El instructivo incluye la identificación y categorización de los grupos de interés, su caracterización, la calificación de influencias y dependencias entre ellos, y su ubicación en cuadrantes de influencia y dependencia. También se contempla la priorización de los grupos de interés, la identificación de riesgos, y la revisión y actualización anual de los grupos.

El instructivo detalla la formulación, implementación y evaluación de la agenda de relacionamiento con los grupos de interés. Menciona los equipos y elementos utilizados, las normas de seguridad a consultar, y los documentos internos y externos relacionados, así como los registros necesarios. En el desarrollo de esta responsabilidad detallada en el instructivo, la Subgerencia de Responsabilidad Social definió una matriz que contiene los grupos de valor de los cuales se extraen los que tienen relación directa con la Gestión del Talento Humano, esta matriz fue enviada por la mencionada Subgerencia a través de correo electrónico a los autores de esta consultoría, quienes para efectos de la presente consultoría extrajeron la información de los grupos de interés.

**Tabla 4: Matriz de Grupos de Interés**

Grupo de interés	Actores	Responsable del relacionamiento	Función	Necesidad del grupo frente a EMCALI	Expectativa del grupo frente a EMCALI
Colaboradores (as)	Trabajadores Oficiales	Gerencia de Área Gestión Humana y Activos	Prestación adecuada de los servicios públicos, gestionar la relación entre la empresa y las personas que por medio de contrato laboral o contrato de prestación de servicios o de aprendizaje; aportan desde sus competencias, experiencia, talentos, etc., y participan en la prestación de los servicios de la empresa; con las respectivas obligaciones, derechos y responsabilidades; así como las personas beneficiarias de los trabajadores oficiales y empleados públicos	Establecer una relación de mutua confianza y sana convivencia en la que desde las diferentes dimensiones y a partir del aporte de su talento, su conocimiento y el cumplimiento de sus funciones y/o actividades, se propicie el cumplimiento de las políticas, lineamientos, directrices, obligaciones y condiciones justas de trabajo y humanas, conforme marco normativo y buenas prácticas aplicables	Contar con un ambiente de trabajo apropiado, en cumplimiento de la ley, con respeto y reconocimientos por su trabajo, continuidad en el empleo, posibilidades de promoción, así como, satisfacer sus necesidades de calidad de vida y de realización personal y familiar, ser una empresa pública sostenible y ética
	Empleados Públicos				
	Contratistas (PS)				
	Aprendices-Practicantes				
	Familias				
Sindicatos	Sindicatos de trabajadores oficiales	Gerencia de Área Gestión Humana y Activos	Son asociaciones de trabajadores activos constituidos legalmente para la protección y promoción de sus intereses laborales y humanos.	Velar por el cumplimiento de las normativas que protegen las condiciones justas, los derechos y la dignidad humana en las relaciones laborales con EMCALI.	Participación en las decisiones estratégicas y laborales de la empresa, a través de su presencia en las principales instancias de decisión, para garantizar las condiciones justas de trabajo y humanas de los colaboradores.
	Sindicatos de empleados públicos				

**Fuente:** Subgerencia de Responsabilidad Social de EMCALI

A partir de esta tabla elaborada con base en el mencionado instructivo (ANEXO J), se escogen como grupos de valor para la realización de la medición objeto de esta consultoría, los

colaboradores, representantes de los trabajadores sindicalizados, el nivel directivo y el área de Gestión del Talento Humano.

Las expectativas de cada uno de estos grupos son diversas y complementarias. Los empleados esperan que se potencie la comunicación efectiva, se reconozca su esfuerzo y se les brinden oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que les permitan participar activamente en la toma de decisiones. La Gerencia y la Alta Dirección, por su parte, requieren diagnósticos precisos que faciliten la identificación de áreas críticas y la implementación de estrategias orientadas a incrementar la productividad, mejorando los resultados financieros. La Gerencia de Área de Gestión del Talento Humano busca contar con herramientas e indicadores que le permitan diseñar políticas de intervención efectivas y adaptadas a la realidad de la GUENTIC, mientras que los clientes esperan, de manera indirecta, una mejora en la calidad del servicio gracias a un equipo motivado y comprometido. Finalmente, el Entorno Académico valora el rigor metodológico del estudio y la aplicabilidad práctica de sus hallazgos, contribuyendo así al enriquecimiento del cuerpo de conocimiento en administración y gestión del talento humano.

## **5. Objetivos**

### ***4.1 Objetivo General***

Medir y analizar el clima organizacional en la GUENTIC de EMCALI, identificando los factores críticos que afectan el ambiente laboral, para proponer estrategias de intervención que impulsen la productividad, mejoren la satisfacción de los empleados y contribuyan a la sostenibilidad financiera y competitividad de la unidad de negocio.

### ***4.2 Objetivos Específicos***

Los objetivos específicos de este estudio son los siguientes:

1. Medir las dimensiones clave del clima organizacional en la GUENTIC mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y el análisis de estudios previos.
2. Identificar las dimensiones y variables del clima organizacional que requieran mayor atención para mejorar la cohesión de los trabajadores.
3. Diseñar estrategias para el fortalecimiento de las dimensiones y variables que afectan el clima organizacional en la GUENTIC.
4. Describir la posible incidencia de las estrategias propuestas en los indicadores de satisfacción del empleado, sostenibilidad financiera y competencia de la GUENTIC.

## 6. Contexto de la Organización

Para comprender mejor la relevancia de los objetivos planteados en el apartado anterior, es esencial entender el contexto histórico de EMCALI. La trayectoria de la empresa, marcada por hitos significativos desde sus inicios en 1912 hasta su consolidación en el sector de las telecomunicaciones, nos permite interpretar el clima organizacional actual de la GUENTIC. Este recorrido histórico muestra cómo la evolución de sus infraestructuras, políticas y cultura ha influido en la dinámica interna y en la gestión de los recursos humanos, lo cual resulta fundamental para alcanzar las metas que se han propuesto en este estudio. A continuación, se presenta los principales hitos de EMCALI desde su fundación:

*Tabla 5: Historia de EMCALI*

Línea de tiempo	Lo que ocurrió en este periodo con la empresa
1912-1921	Primer servicio telefónico, iniciativa de Emmanuel Pinedo. Expansión en zonas rurales (Palmira y Yumbo), alcanzando 350 suscriptores y Creación de la Planta Telefónica en El Peñón, instalación de 21 líneas

Línea de tiempo	Lo que ocurrió en este periodo con la empresa
1922-1970	Aceleración de la expansión, consolidándose 90,000 líneas telefónicas
1971-1985	Transformación tecnológica: llegada de la fibra óptica y cambio a centrales digitales; fortalecimiento de la telefonía móvil.
1985 - 1990	Incorporación de servicios RDSI y redes inteligentes para mejorar la transmisión de datos.
1991-1995	Expansión en áreas rurales con la implementación de telefonía inalámbrica fija (RAS-1000)."
1996-2005	"Irrupción del Internet; pioneros en redes NGN, IPTV, mensajería unificada, telefonía IP y adopción de GSM/GPRS."
2006-2010	Adopción del sistema digital Troncalizado TETRA para optimizar comunicaciones internas (control de flotas en MIO). Obtención de permisos para ofrecer WiMax; diseño e implementación de la red del Centro de Eventos del Valle del Pacífico (CEVP). Lanzamiento del programa 'ENERGÍA PARA TODOS', facilitando el acceso a servicios energéticos." Expansión de las redes NGN y GSM/GPRS, consolidando a EMCALI como actor clave en la transformación digital."
2011-2015	El proyecto amplió la red GPON a 1.160 armarios (equipos migrados, en pruebas). Se suministraron 12 UAM, instalando 6. Se desplegaron 420 km de fibra troncal y 5 km FTTH. Se actualizó gestión de red. La cabecera mejoró la TV en Limonar. La migración a UMTS expande cobertura/servicio, apagando GSM y activando UMTS en áreas clave (Jamundí/Yumbo y 12 nodos en Cali).
2016-2020	Se transformó la estructura de la UENT hacia un modelo E-tom moderno y eficiente basado en TICs. El uso de infraestructura propia aumentó significativamente, pasando de 1 a 9 contratos con operadores clave,

Línea de tiempo	Lo que ocurrió en este periodo con la empresa
	completando el 100% del censo y facturando más de \$3.800 millones en 2018, además de erradicar infraestructura no legalizada. Se canalizaron los últimos 5 km del cable submarino, estableciendo dos vías de transporte (146 km terrestre y 167 km aérea) con fibra óptica (12 y 96 hilos), lo que posiciona a EMCALI como el único en Colombia con conectividad de alta calidad por el Pacífico y permite prestar servicios (voz, internet, TV) a 18 comunidades entre Cali y Buenaventura.
<b>2021-2025</b>	EMCALI está modernizando y expandiendo su red y servicios. Se completó la migración a FTTH del Nodo Parcelaciones (85% de ~2100 clientes), mejorando velocidades y retirando tecnología antigua. Dentro de la Evolución Digital, se culminó el proyecto 35K habilitando 35.014 casas pasas con FTTH y avanza Colonización y Recambio para desplegar FTTH a hasta 160.647 casas, con 19.067 habilitadas a la fecha; además, se analiza la Red Neutra para agilizar la expansión FTTH. La empresa se alinea con la tendencia IoT y busca adquirir una solución de Televisión Adaptativa (en negociación). Un proyecto clave es Servicios de Nube, que, a través de una alianza con AWS, permite ofrecer más de 170 productos cloud a sectores gobierno/corporativo, con capacitación y éxitos iniciales. Finalmente, se desarrollan Servicios de Smart City para Cali (mitigación, movilidad, seguridad), incluyendo una aplicación para gestión de energía fotovoltaica.

*Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de gestión y sostenibilidad de EMCALI.*

La historia del servicio de telecomunicaciones de EMCALI inicia el 19 de agosto de 1912, cuando se prestó el servicio telefónico por primera vez, gracias a la iniciativa de Emmanuel Pinedo. Durante el período 1919–1920, la empresa expandió sus operaciones hacia el ámbito rural, e instaló líneas abiertas en haciendas de Palmira y de Yumbo, lo que permitió alcanzar aproximadamente 350 suscriptores. En 1921 se consolidó la infraestructura con la creación de la Planta Telefónica en El Peñón, facilitando la instalación de 21 líneas. A lo largo de la década de

1960 a 1970, EMCALI amplió sus inversiones y aceleró su expansión, llegando a contar con sus primeras 90,000 líneas telefónicas.

En 1985 se produjo una importante transformación con la llegada de la fibra óptica; las centrales electromecánicas fueron reemplazadas por centrales digitales controladas por computadora, lo que permitió la introducción de nuevos servicios y el fortalecimiento de la telefonía móvil, posicionando a la empresa en un nuevo escenario tecnológico. En 1990, con la adopción de servicios como RDSI y redes inteligentes, EMCALI incorporó soluciones que facilitaron la transmisión de datos y la concentración de llamadas. Posteriormente, entre 1994 y 1995, la compañía amplió sus servicios de telecomunicaciones en áreas rurales mediante la implementación de telefonía inalámbrica fija (RAS-1000).

La irrupción del internet en el periodo 2004–2005 marcó otro hito, posicionando a EMCALI como pionera en Latinoamérica en redes de próxima generación (NGN) y en la prestación de servicios de valor agregado como IPTV, mensajería unificada y telefonía IP, además de la incorporación del servicio de telefonía inalámbrica digital mediante el formato GSM/GPRS. Entre 2005 y 2006, se adoptó el sistema digital Troncalizado TETRA para optimizar las comunicaciones internas, especialmente en el control de flotas del sistema de transporte masivo de Santiago de Cali (MIO). Luego, en 2007–2008, la empresa obtuvo dos permisos departamentales para ofrecer servicios de internet banda ancha inalámbrica a través de WiMax, lo que se tradujo en el diseño e implementación de la red del Centro de Eventos del Valle del Pacífico (CEVP). En 2008, con el lanzamiento del programa “ENERGÍA PARA TODOS”, EMCALI buscó facilitar el acceso a servicios energéticos en comunidades, mientras que entre 2009 y 2010, tras la expansión de la red NGN (RMS) y la red GSM/GPRS, la compañía alcanzó cifras significativas

en la provisión de puertos de banda ancha, líneas de telefonía móvil y licencias para servicios digitales, consolidándose como un actor clave en la transformación digital de la región.

### ***Filosofía Organizacional***

La filosofía organizacional de EMCALI se fundamenta en la integración de la rentabilidad económica con la responsabilidad social, orientándose siempre a contribuir al bienestar y desarrollo del Valle del Cauca. La misión de la empresa es proporcionar servicios públicos de alta calidad que respondan a las necesidades de la comunidad vallecaucana, impulsando el progreso social y económico. Así mismo, su visión se centra en consolidarse como la alternativa líder en el sector, promoviendo la transparencia, la innovación y la adaptabilidad en un entorno dinámico.

### ***Cultura Organizacional***

La cultura organizacional de EMCALI se distingue por su arraigada tradición en el servicio público y un profundo compromiso con la comunidad. Se fomenta un ambiente laboral caracterizado por la *colaboración, la comunicación abierta y el trabajo en equipo*, que facilita la integración entre todos los niveles jerárquicos y la participación activa de los colaboradores. La empresa impulsa la innovación y la mejora continua, incentivando la formación y el desarrollo profesional de su personal, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso. Esta cultura, orientada a la adaptabilidad y al desarrollo de nuevas ideas, es esencial para enfrentar los desafíos de un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución.

### ***Recursos Físicos***

En lo que respecta a los recursos físicos, EMCALI dispone de una infraestructura robusta y diversificada que respalda la prestación de sus servicios. La organización cuenta con instalaciones estratégicas, entre las que se incluyen plantas telefónicas, centros de operación y oficinas modernas, distribuidas en el Distrito Especial de Santiago de Cali y en diversas localidades del Valle del Cauca. Estas instalaciones están equipadas con tecnología de punta, lo que garantiza una gestión eficiente y continua de los servicios ofrecidos. La constante inversión en el mantenimiento y la actualización de estos recursos físicos permite a EMCALI adaptarse a los avances tecnológicos y responder de manera efectiva a las demandas de un entorno empresarial en transformación, asegurando así su competitividad y capacidad de innovación.

### ***Estructura Organizacional***

La estructura organizacional de EMCALI se puede apreciar en la siguiente figura, la cual corresponde a una estructura jerárquica o lineal, con una forma piramidal. La autoridad fluye de arriba hacia abajo, con niveles claramente definidos de gerencia y empleados. Cada empleado reporta a un único superior. Al interior de las unidades la estructura se torna funcional, ya que es gestionado por un líder especializado.

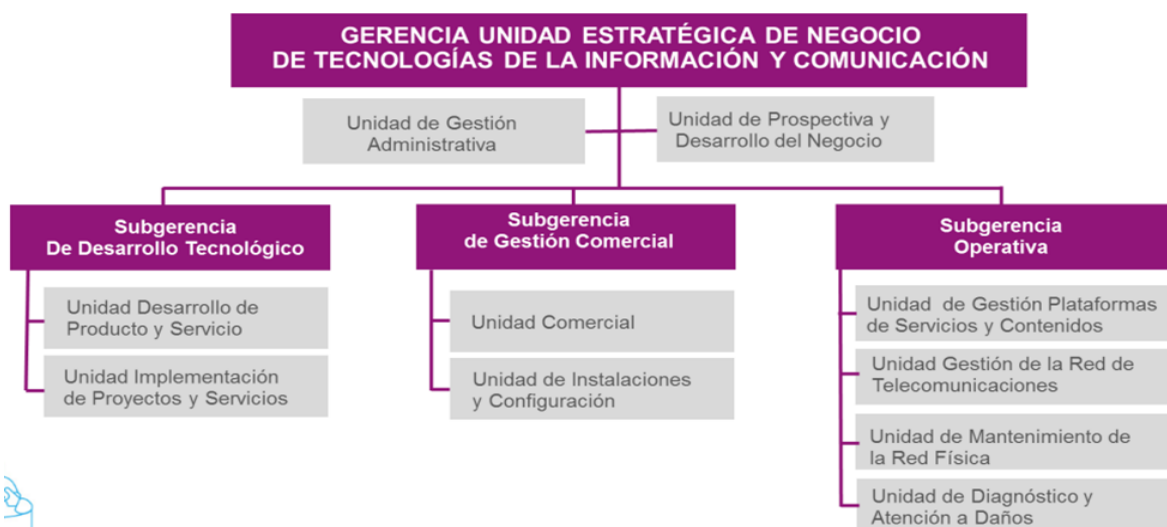
**Figura 2: Estructura Organizacional de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.**



*Fuente: EMCALI E.I.C.E. E.S.P.*

La estructura organizacional de la Gerencia de la Unidad de Negocio de TIC, conserva las mismas características y se muestra a continuación.

**Figura 3: Estructura Organizacional de la GUENTIC.**



*Fuente: EMCALI E.I.C.E. E.S.P.*

La cantidad de personal asignado por cada una de las áreas se encuentra definida en la Tabla 12. Número de empleados de la GUENTIC.

La Gerencia Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de Información y Comunicación (GUENTIC) de EMCALI exhibe un notable nivel de complejidad en su estructura organizacional, consistente con los principios de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) dentro de las grandes corporaciones.

La GUENTIC opera como una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) dentro de EMCALI. Esto implica que funciona como una división semiautónoma, con sus propios objetivos y su propia responsabilidad de pérdidas y ganancias, distinta de otras unidades de negocio dentro del marco más amplio de EMCALI. Esta característica inherente de una UEN contribuye a su complejidad interna, ya que necesita gestionar una gama completa de funciones comerciales relevantes para su dominio específico.

La GUENTIC demuestra múltiples capas jerárquicas, indicativas de una estructura divisional o funcional que a menudo se encuentra dentro de las UEN. Bajo la "Gerencia Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de Información y Comunicación" principal:

Tiene dos unidades de apoyo directas: Unidad de Gestión Administrativa y Unidad de Prospectiva y Desarrollo del Negocio. Estas unidades manejan las funciones administrativas internas y la planificación futura de la UEN.

Debajo de estas, hay tres niveles de Subgerencias: Subgerencia de Desarrollo Tecnológico, Subgerencia de Gestión Comercial y Subgerencia Operativa.

Cada Subgerencia se desglosa aún más en Unidades especializadas, que representan departamentos funcionales responsables de tareas específicas dentro de sus respectivas subáreas.

Por ejemplo, la Subgerencia de Desarrollo Tecnológico incluye la Unidad Desarrollo de Producto y Servicio y la Unidad Implementación de Proyectos y Servicios. De manera similar, la Subgerencia Operativa tiene unidades como la Unidad de Gestión Plataformas de Servicios y Contenidos, la Unidad Gestión de la Red de Telecomunicaciones, la Unidad de Mantenimiento de la Red Física y la Unidad de Diagnóstico y Atención a Daños. Esta profunda especialización dentro de cada área de subgerencia añade una complejidad significativa.

Desde una perspectiva de la teoría de la complejidad, la estructura de la GUENTIC se puede analizar de la siguiente manera:

Los múltiples niveles de subgerencia y sus unidades especializadas ilustran una alta diferenciación dentro de la GUENTIC. Esta diferenciación permite la experiencia especializada y la atención enfocada en aspectos distintos de los servicios de tecnología y comunicación (por ejemplo, desarrollo, comercialización, operaciones). Sin embargo, esto también requiere mecanismos de integración robustos para asegurar que todas estas unidades especializadas trabajen de manera cohesiva hacia los objetivos generales de la UEN y, en última instancia, hacia los objetivos corporativos de EMCALI. La presencia de unidades administrativas y de prospectiva en el nivel superior de la GUENTIC podría ser un intento de esta integración.

La naturaleza de los servicios de TI y comunicación crea inherentemente fuertes interdependencias entre estas unidades. Por ejemplo, el desarrollo de productos debe alinearse con las estrategias comerciales, y ambos dependen en gran medida de la infraestructura operativa y el mantenimiento. La gestión eficaz de estas interdependencias es crucial para el rendimiento de la UEN y aumenta su complejidad.

Con múltiples capas y unidades especializadas, el flujo de información y los procesos de toma de decisiones pueden volverse intrincados. Unas relaciones de reporte y unos canales de

comunicación claros son vitales para evitar cuellos de botella y asegurar operaciones eficientes.

En el campo en rápida evolución de la tecnología de la información y la comunicación, la estructura de la GUENTIC debe ser adaptable y receptiva a los cambios del mercado y los avances tecnológicos. Si bien una estructura jerárquica puede proporcionar estabilidad, también conlleva el riesgo de ser menos ágil. La Unidad de Prospectiva y Desarrollo del Negocio a nivel de la GUENTIC sugiere una conciencia de esta necesidad de adaptación con visión de futuro.

Como UEN, es probable que la GUENTIC sea tratada como un centro de beneficios, responsable de su propio rendimiento financiero. Esto introduce otra capa de complejidad, ya que la responsabilidad financiera y las decisiones de asignación de recursos deben gestionarse de manera efectiva en sus diversas subunidades.

La GUENTIC de EMCALI está estructurada como una UEN compleja con claras capas jerárquicas y unidades funcionales especializadas. Esta estructura permite operaciones enfocadas en el dinámico campo de la tecnología y la comunicación, pero también exige una coordinación, comunicación y adaptabilidad efectivas para gestionar las complejidades inherentes de sus componentes diferenciados e interdependientes.

## **7. Fundamentación Teórica**

En el siguiente marco teórico se abordan algunos de los principales autores, conceptos y teorías sobre el clima laboral, así como el impacto que un ambiente laboral positivo o negativo tiene en el comportamiento, el desempeño, el bienestar de los empleados y la productividad de las empresas.

Elton Mayo llevó a cabo los experimentos de Hawthorne entre 1927 y 1932 en la fábrica de Western Electric en Chicago, evidenciando que "los factores sociales y psicológicos tienen un impacto significativo en el comportamiento y la productividad de los trabajadores" (Mayo, 1933,

p. 45). Por ejemplo, se observó que "la atención especial que se brindaba a los empleados mediante cambios en la iluminación, descansos y horarios de trabajo, mejoró la productividad incluso cuando dichos cambios eran mínimos", lo que permitió concluir que "la atención y el reconocimiento son cruciales para la moral y la satisfacción laboral" (Mayo, 1933, p. 67). Mayo (1933) destacó la importancia de considerar las normas, sentimientos y valores de los grupos dentro de una organización, afirmando que "el clima laboral y las relaciones interpersonales son esenciales para el éxito de una empresa", lo cual marcó un cambio significativo en la forma de abordar la gestión y la productividad en aquel entonces.

Kurt Lewin, en su obra *Field Theory in Social Science*, ofrece una perspectiva fundamental al sostener que "para entender el comportamiento de las personas en el trabajo es crucial considerar tanto a los individuos como el entorno en el que se desenvuelven" (Lewin, 1951, p. 32). Lewin propuso la fórmula " $B = f(P, E)$ ", en la que B representa el comportamiento, P a la persona y E al entorno, concluyendo que "el comportamiento está determinado por la interacción entre la persona y su entorno" (Lewin, 1951, p. 35). Además, en su teoría, Lewin (1951) sugiere que "existen diversas fuerzas en juego que influyen en el comportamiento", y que en un clima laboral positivo predominan aquellas fuerzas que fomentan la colaboración, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, mientras que un ambiente negativo se caracteriza por tensiones y conflictos que afectan la productividad y el bienestar de los empleados.

Lewin también plantea un modelo de cambio en tres etapas—descongelar, cambiar y recongelar—afirmando que "para mejorar el clima laboral es necesario primero descongelar las creencias y prácticas actuales, luego introducir nuevas prácticas, y finalmente consolidar el nuevo ambiente de trabajo" (Lewin, 1951, p. 47). Así mismo, destaca cómo "las normas dentro de un

grupo pueden impactar fuertemente el comportamiento individual”, sugiriendo que un clima positivo se fomenta a través de equipos que se apoyan mutuamente (Lewin, 1951).

En *The Social Psychology of Organizations*, Daniel Katz y Robert Kahn (1966) abordan el clima laboral definiéndolo como “la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo”, la cual surge de sus experiencias e interacciones diarias con compañeros y líderes (Katz & Kahn, 1966, p. 112). Según estos autores, el clima se ve determinado por las expectativas sobre cómo deben comportarse los miembros del equipo, la distribución de responsabilidades y la estructura jerárquica; de igual forma, “la forma en que los líderes se comunican y gestionan a sus equipos influye significativamente en la motivación y satisfacción de los empleados” (Katz & Kahn, 1966, p. 118). Además, enfatizan que “un clima positivo puede mejorar la satisfacción en el trabajo, aumentar la motivación y elevar el rendimiento organizacional” (Katz & Kahn, 1966, p. 120).

Edgar Schein, en *Organizational Culture and Leadership*, establece conceptos clave para comprender la relación entre cultura organizacional y clima laboral. Schein (1988) define la cultura organizacional como “un conjunto de supuestos, valores y creencias compartidos por los miembros de una organización”, y sostiene que “la cultura influye en el comportamiento de los empleados y, por ende, afecta el clima laboral; lo que se valora y fomenta en la organización impacta directamente en el ambiente de trabajo” (Schein, 1988, p. 59). En este sentido, Schein (1988) afirma que “una cultura que promueve la colaboración y la apertura facilita un clima laboral positivo, mientras que una cultura basada en la competencia y el control puede generar tensiones y un ambiente menos acogedor” (p. 62).

Ben Schneider ha aportado al concepto de clima laboral bajo el enfoque de “clima como estrategia”. Schneider (1992) afirma textualmente que “un clima positivo puede impactar

directamente el desempeño organizacional, ya que un ambiente favorable aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, traduciéndose en mejores resultados” (Schneider, 1992, p. 710). Además, resalta la importancia de alinear el clima laboral con la estrategia de la empresa, de modo que “el clima no solo refleja la cultura organizacional, sino que también la influye” (Schneider, 1992, p. 712).

Richard Hackman, en *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, plantea que “el clima laboral está estrechamente relacionado con el funcionamiento de los equipos” (Hackman, 2002, p. 85). Hackman (2002) señala que “un buen clima se basa en la confianza, la colaboración y la comunicación abierta; cuando los miembros de un equipo se sienten cómodos y apoyados, el clima laboral mejora notoriamente” (p. 88). Así mismo, explica que “reducir la confusión y el estrés es esencial para que cada miembro sepa exactamente qué se espera de él, lo que, combinado con un enfoque hacia metas compartidas, une al equipo y proporciona un propósito claro” (Hackman, 2002, p. 92). En relación con la motivación, Hackman (2002) afirma que “un clima que fomente la autonomía y el sentido de propósito puede aumentar tanto la motivación como la satisfacción en el trabajo”, mientras que un ambiente negativo puede llevar a la desmotivación (p. 95). En su obra *Work Redesign*, Hackman subraya que “un trabajo bien estructurado, que considere las necesidades y habilidades de los empleados, puede mejorar significativamente el ambiente laboral” (Hackman, 2002, p. 101).

El concepto de clima laboral también se ha definido desde la perspectiva de la seguridad psicológica. Amy Edmondson, en *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, se centra en la importancia de crear entornos en los que “los empleados se sientan seguros para compartir ideas, hacer preguntas y admitir errores sin temor a ser juzgados” (Edmondson, 2018, p. 23). Edmondson (2018) define la

seguridad psicológica como “un ambiente en el que los miembros del equipo se sienten cómodos siendo vulnerables”, enfatizando que “crear un clima de aprendizaje, donde los errores sean vistos como oportunidades para aprender, es crucial para mejorar el rendimiento del equipo” (p. 27).

Jairo Alberto Gutiérrez, en *Clima Organizacional: Teoría y Práctica*, analiza el impacto del clima laboral en la motivación, el rendimiento y el bienestar de los empleados. Gutiérrez (2014) afirma que “el clima laboral es el conjunto de percepciones y experiencias que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo”, lo que influye directamente en su comportamiento y desempeño (Gutiérrez, 2014, p. 35). Así mismo, sostiene que “un clima laboral positivo puede aumentar la motivación de los empleados y su compromiso con la organización, traduciéndose en un rendimiento laboral más efectivo” (p. 38).

Diversos estudios han demostrado que “un entorno laboral favorable promueve la innovación, la colaboración y el sentido de pertenencia” (Likert, 1967, p. 78; Litwin & Stringer, 1968, p. 90; Robbins & Judge, 2017, p. 150). Las empresas que gestionan eficazmente su clima organizacional reportan “mejores niveles de productividad y una mayor retención de talento”, lo que impacta positivamente en su competitividad, mientras que un clima negativo puede conducir a “altos índices de rotación de personal, baja moral y una disminución en la eficiencia operativa” (Robbins & Judge, 2017, p. 152).

H. Brij Mohan, en *Public Administration: A Global Perspective*, define el clima laboral como “las percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno de trabajo”, abarcando aspectos como la cultura, normas y prácticas internas (Mohan, 2010, p. 66). Mohan (2010) enfatiza que “un clima laboral positivo es crucial para mantener alta la moral entre los empleados, ya que cuando se sienten valorados y respaldados, su satisfacción y compromiso aumentan, lo que se traduce en un mejor rendimiento” (p. 68). Además, identifica factores esenciales como “un

liderazgo accesible y efectivo, una comunicación clara y abierta, y la valoración y reconocimiento del esfuerzo y los logros” como elementos que mejoran el clima laboral, sugiriendo estrategias como la implementación de programas de capacitación y la promoción de la participación en la toma de decisiones (Mohan, 2010, p. 70).

*Tabla 6: Resumen de las teorías de Clima Laboral*

<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>	<b>Definición de Clima Laboral</b>	<b>Impacto en el Empleado</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>
<b>Elton Mayo</b>	Experimentos de Hawthorne; importancia de factores sociales y psicológicos	Percepción de factores sociales y psicológicos	Influencia en comportamiento y productividad	Mejora de la productividad mediante atención y reconocimiento
<b>Kurt Lewin</b>	Teoría de Campo; modelo de cambio en tres etapas (descongelar, cambiar, recongelar)	Combinación de individuo y entorno	Cambio de creencias y prácticas, mejora de comportamiento	Creación de un nuevo ambiente laboral efectivo
<b>Katz &amp; Kahn</b>	"The Social Psychology of Organizations"; percepciones de los empleados	Percepción del entorno de trabajo	Influencia de experiencias e interacciones diarias	Construcción de un entorno favorable y productivo
<b>Edgar Schein</b>	"Organizational Culture and Leadership"; relación cultura-clima	Supuestos, valores y creencias compartidos	Influencia directa en comportamiento	Impacto en el ambiente de trabajo

Autor	Contenido	Definición de Clima Laboral	Impacto en el Empleado	Impacto en la Empresa
<b>Ben Schneider</b>	Clima como estrategia; impacto en rendimiento y satisfacción	Herramienta clave para la organización	Aumento de satisfacción y rendimiento	Clima como estrategia organizacional
<b>Richard Hackman</b>	"Leading Teams"; importancia de un buen clima para la colaboración	Clima basado en colaboración y compromiso	Mejora del compromiso y logro	Potencia la colaboración y el desempeño del equipo
<b>Chiavenato</b>	Definición clara de clima laboral; impacto en motivación	Percepción del entorno laboral	Mejora de la satisfacción y disposición para contribuir	Potencia cohesión interna y colaboración entre equipos
<b>Amy Edmondson</b>	"The Fearless Organization"; seguridad psicológica	Ambiente de seguridad para vulnerabilidad	Fomento de colaboración e innovación	Creación de un entorno de confianza y aprendizaje
<b>Jairo A. Gutiérrez</b>	Impacto en motivación, rendimiento y bienestar	Conjunto de percepciones y experiencias	Influencia en comportamiento y desempeño	Mejora de motivación y rendimiento
<b>H. Brij Mohan</b>	Impacto en moral y calidad del servicio; importancia en sector público	Percepciones compartidas sobre el entorno de trabajo	Aumento de satisfacción y compromiso	Mejora de eficiencia y calidad del servicio

*Fuente: Elaboración propia.*

## 8. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría.

A partir de los resultados obtenidos en la medición de clima laboral de 2023, se evidencia la necesidad de construir un modelo de intervención que permita transformar las condiciones organizacionales que están incidiendo negativamente en la productividad, la moral del equipo humano y la sostenibilidad financiera de la Unidad Estratégica de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (GUENTIC) de EMCALI. El presente trabajo no se limita a una revisión teórica de modelos existentes, sino que plantea una solución concreta, articulada y contextualizada, que integra hallazgos empíricos y metodologías reconocidas, adaptadas a la naturaleza pública y a las condiciones específicas de la organización.

Para establecer el marco de referencia en la medición del clima laboral, se exploraron los modelos propuestos por tres autores: Hernán Álvarez Londoño, Álvaro Zapata Domínguez - Mónica García Solarte y Carlos Méndez, a continuación, se describen los modelos propuestos:

En su documento "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante"<sup>1</sup>, Hernán Álvarez Londoño propone un modelo práctico para evaluar y mejorar el clima en las organizaciones, que se basa en los siguientes abordajes:

- Álvarez Londoño (1993) describe el clima organizacional como el ambiente de trabajo que resulta de la combinación de diversos factores, tanto interpersonales como físicos y organizacionales. El entorno en el que las personas trabajan impacta significativamente su satisfacción y comportamiento, lo que a su vez afecta su creatividad y productividad.

---

<sup>1</sup> Álvarez Londoño, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

- El modelo sugiere que el clima va desde un clima nada gratificante hasta uno completamente gratificante. Esta herramienta permite identificar en qué punto se encuentra la organización y entender las causas de su situación actual.
- Álvarez Londoño propone identificar las razones por las que el clima organizacional no es ideal y plantea soluciones para mejorar las condiciones laborales. Existe una diversidad de factores que determinan el clima organizacional, los cuales son variados y numerosos, incluso en organizaciones pequeñas. Además, su importancia puede cambiar de una organización a otra, según sus características particulares. Dado que la calidad de estos factores y su manifestación pueden variar, el ambiente de trabajo resultante puede ir desde extremadamente negativo y poco gratificante hasta altamente positivo y plenamente satisfactorio para los individuos y grupos. Un clima organizacional plenamente gratificante se caracteriza por la satisfacción de las personas, su creatividad y productividad, una formación integral, calidad del servicio, buenas relaciones interpersonales y una integración efectiva de todas las áreas en pos de objetivos comunes.
- Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:
  - La satisfacción de las personas.
  - Su excelente creatividad y productividad.
  - Su formación integral.
  - La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.

- Las buenas relaciones interpersonales.
- La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

El Instrumento de Zapata y García (2008) para el diagnóstico del clima organizacional <sup>2</sup>, es una actualización y adaptación del modelo inicialmente creado por Hernán Álvarez Londoño. Pero su objetivo es identificar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, entender las causas principales de esas percepciones y establecer soluciones para crear un plan de mejora. Según García y Zapata (2008), el clima organizacional comprende las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas y experimentadas por las personas de la organización, influyendo en su comportamiento.

El instrumento que desarrollaron es un formulario que abarca 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción, Capacitación y Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento permite obtener un perfil de diagnóstico sobre el clima organizacional, basándose en los resultados promedio de estos factores. También facilita determinar el grado de variación de las respuestas, identificar las causas de dicha variación y encontrar soluciones para mejorar cada factor utilizando la desviación estándar y la frecuencia de aparición.

---

<sup>2</sup> García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en Administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.

Por otro lado el instrumento de Carlos Eduardo Méndez Álvarez fue creado para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)<sup>3</sup>, el cual ha sido validado en varias empresas del país, según Méndez (2006), el clima organizacional es el ambiente propio de una compañía, generado y percibido por cada individuo según las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y la estructura organizacional, la integración social es donde se originan los agentes de cambio que pueden influir en el clima organizacional.

El IMCOC consta de 45 preguntas y un software diseñado para la tabulación y análisis estadístico de datos. Este instrumento ha sido ajustado continuamente y ofrece a las empresas la opción de incluir preguntas adicionales para abordar necesidades específicas de información. Méndez (2006) destaca que los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: su capacidad de actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento, su vigencia en el marco de metodologías reconocidas, y la metodología empleada en su validación.

Para Méndez, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación. Las variables del modelo IMCOC incluyen: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, Comportamiento, Calidad, Actitudes y Creencias, Satisfacción e Información.

---

<sup>3</sup> Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Editorial Universidad del Rosario.

### Análisis de estudios previos:

Ahora bien, el modelo de medición de clima laboral implementado en EMCALI en el año 2023 tuvo la consideración siguiente: Por la naturaleza pública de EMCALI, en 2023 la medición de clima laboral se llevó a cabo bajo el modelo presentado por el Departamento Administrativo de Función Pública -DAFP. En este, la entidad inicia definiendo el clima laboral como “...*Se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad...*”<sup>4</sup> y en su modelo considera siete variables distintas a medir:

- **Orientación organizacional:** Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
- **Administración del talento humano:** Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
- **Estilo de dirección:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
- **Comunicación e integración:** Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que

---

<sup>4</sup> Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP, ¿Cómo medir el clima laboral de mi entidad?. Sistema estímulos 2021. Link: [https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938)

fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

- **Trabajo en grupo:** Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- **Capacidad profesional:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
- **Medio ambiente físico:** Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos<sup>5</sup>.

El instrumento utilizado para realizar dicha medición tuvo un total de 51 preguntas, distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 7:** Variables y número de preguntas del Modelo de Función Pública

Variable	Rango de preguntas	Total preguntas
Orientación organizacional	de la 1 a la 9	9
Gestión estratégica del talento humano	de la 10 a la 15	6
Estilo de dirección	de la 16 a la 25	10
Comunicación e integración	de la 26 a la 31	6

<sup>5</sup> Departamento Administrativo de Función Pública, Dirección de Empleo Público. Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas 2012. Elizabeth Rodriguez Taylor. Versión 1. Bogotá. Link: <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf>

Variable	Rango de preguntas	Total preguntas
Trabajo en equipo	de la 32 a la 36	5
Capacidad profesional	de la 37 a la 44	8
Medio ambiente físico	de la 45 a la 51	7
<b>Total preguntas</b>		<b>51</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

A los colaboradores encuestados se les pidió responder las 51 preguntas dándole una calificación de acuerdo al siguiente esquema:

4 - Totalmente de acuerdo

3 - De acuerdo

2 - En desacuerdo

1 - Totalmente en desacuerdo

**Tabla 8:** Preguntas de la encuesta para evaluar el clima organizacional

No	ITEM	1	2	3	4
1.	Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2.	Los objetivos de mi entidad son claros				
3.	Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4.	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5.	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
6.	En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
7.	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
8.	Considero que mis funciones están claramente determinadas				
9.	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10.	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades				

11.	Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12.	La capacitación es una prioridad en la entidad				
13.	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14.	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas				
15.	La entidad concede los encargos a las personas que los merecen				
16.	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área				
17.	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos				
18.	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
19.	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores				
20.	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso				
21.	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo				
22.	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
23.	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
24.	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo				
25.	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
26.	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
27.	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
28.	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad				
29.	En mi área compartimos información útil para el trabajo				
30.	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros				
31.	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo				
32.	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33.	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por				

	todos sus integrantes				
34.	Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas				
35.	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
36.	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe				
37.	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
38.	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
39.	Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40.	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad				
42.	Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo				
43.	Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos				
44.	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
45.	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				
46.	Mi área de trabajo permanece ordenada				
47.	Mi área de trabajo permanece limpia				
48.	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49.	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				
50.	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
51.	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				

*Fuente: Elaboración propia del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP, 2012).*

### **Resultados de la medición de clima laboral 2023**

De acuerdo con la información suministrada por la firma de consultoría Concretar Asesores, encargados de realizar la medición de clima laboral en EMCALI en 2023; la ficha técnica de la medición fue la siguiente:

**Tabla 9:** Ficha técnica de la medición del Clima Laboral del 2023

Headcount EMCALI al momento de iniciar la encuesta	2311 colaboradores
Objetivo mínimo de encuesta para garantizar su representatividad (95% de confianza, margen de error 5%)	330 colaboradores
Con el objetivo de garantizar una medición representativa por gerencia, la empresa consultora desagregó el total de colaboradores por gerencia y corrió la fórmula de representatividad al mismo grado de significancia. Esto dio un objetivo de objetivo a encuestar de	780 colaboradores
Total colaboradores encuestados	1047 colaboradores
Días en que se levantó la información	10 días

*Fuente: Elaboración propia*

A la luz de los resultados de la encuesta, se aplicaron otros mecanismos de conformación de resultados. Estos en total fueron:

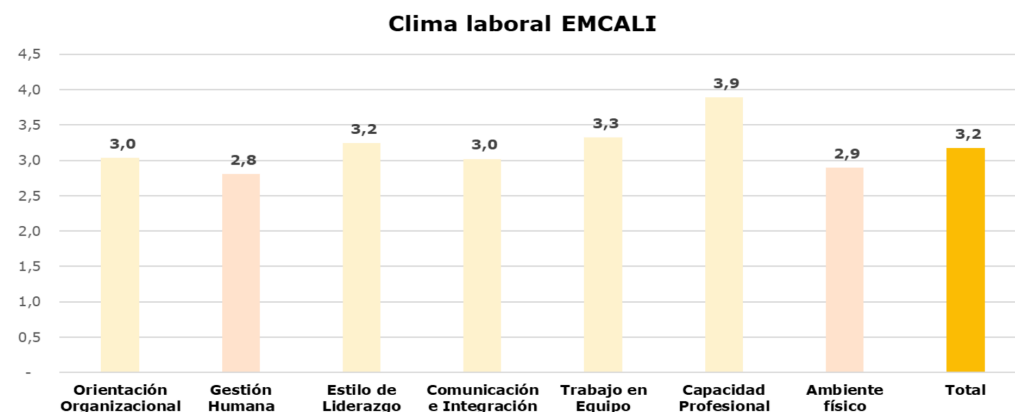
**Tabla 10:** Grupos de colaboradores que participarán de la medición

Grupo de profundización de 15 participantes cada uno (población mixta)	10 colaboradores
Entrevistas a profundidad (líderes organizacionales)	23 colaboradores

*Fuente: Elaboración propia*

Como resultado de la medición, la entidad obtuvo una calificación global de 3,2 sobre 5, dejando en evidencia una gran oportunidad de mejora sobre la variable Gestión Humana y Ambiente Físico que se detalla a continuación:

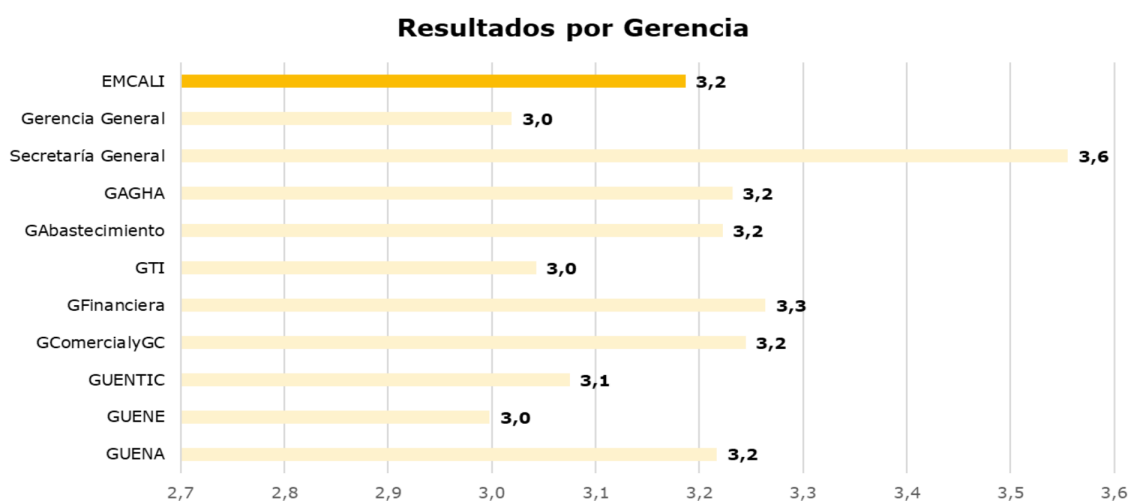
**Figura 4: Resultados del Clima Laboral de Emcali en el 2023**



**Fuente:** Informe de resultados de la medición del clima laboral de EMCALI 2023. Concretar Asesores.

Al revisar la información por cada una de las Gerencias de la entidad, encontramos que, por aproximación, ninguna de estas estuvo por debajo de 3, sobre 5. Sin embargo, las áreas que menor puntuaron fueron la Gerencia general, la Gerencia de Energía y la Gerencia de Tecnologías de la Información, seguida por la Gerencia de Negocios de Tecnología de Información y Comunicación (GUENTIC):

**Figura 5: Resultados por Gerencia de Emcali del año 2023**



**Fuente:** Informe de resultados de la medición del clima laboral de EMCALI 2023. Concretar Asesores.

El modelo de intervención propuesto se sustenta en tres pilares estratégicos: liderazgo efectivo, alineación del talento humano con la estrategia organizacional y generación de espacios de conversación estructurados que fortalezcan la cohesión interna. Si bien toma como base metodológica algunos elementos del modelo IMCOC (Méndez, 2006) —en especial su énfasis en el análisis integrado de variables psicosociales, organizacionales y estructurales—, esta propuesta constituye un modelo propio, surgido de la experiencia acumulada en la medición 2023 y de la interpretación de sus resultados a la luz del contexto actual de la GUENTIC.

El plan de intervención se compone de cinco fases secuenciales e interdependientes: (1) socialización de resultados y validación participativa del diagnóstico, (2) sesiones formativas en liderazgo y alineación estratégica para líderes formales e informales, (3) activación de canales de comunicación horizontal y espacios de escucha activa, (4) implementación de acciones de alto impacto para el mejoramiento del ambiente físico y el sentido de pertenencia, y (5) evaluación participativa de resultados y ajustes. Cada una de estas fases incluye actividades específicas, actores responsables, tiempos de ejecución estimados y mecanismos de seguimiento cualitativo y cuantitativo, asegurando así un enfoque sistémico y sostenible en el tiempo.

Este modelo se alinea con los objetivos del Decreto 1083 de 2015, que exige a las entidades públicas medir el clima laboral cada dos años y desarrollar estrategias de intervención coherentes con los resultados obtenidos. En ese sentido, la presente propuesta no sólo responde a un mandato normativo, sino que también aporta una solución técnica orientada a la transformación cultural de EMCALI desde su unidad de tecnología, considerada una de las más afectadas según los resultados de 2023. En particular, se propone intervenir de forma prioritaria en las dimensiones peor calificadas: gestión del talento humano, comunicación e integración, medio ambiente físico y estilo de dirección.

El diseño del modelo también contempla la integración de herramientas cualitativas como entrevistas, sesiones grupales y ejercicios de priorización colectiva, que permitieron que las voces de los colaboradores sean consideradas no sólo en la fase de diagnóstico, sino también en la formulación e implementación de las soluciones. Este enfoque participativo reconoce el valor del conocimiento situado y busca fomentar el empoderamiento de los equipos como condición para el cambio organizacional.

En síntesis, el modelo propuesto representa una alternativa viable, pertinente y técnicamente sustentada para intervenir el clima laboral en la GUENTIC de EMCALI. No se trata únicamente de una respuesta a una problemática puntual, sino de una oportunidad para instalar capacidades internas, fortalecer el liderazgo, mejorar la experiencia del colaborador y contribuir a la recuperación financiera de la unidad. La articulación entre diagnóstico, intervención y evaluación garantiza la trazabilidad de los resultados y la replicabilidad del modelo en otras áreas de la organización.

## **9. Metodología para la intervención**

El presente trabajo de consultoría adopta un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener un diagnóstico integral del clima organizacional en la GUENTIC de EMCALI. Para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se realizó una encuesta, seguida de tres (3) grupos de profundización y tres (3) entrevistas a profundidad, el primer paso fue aplicar un cuestionario estructurado basado en la metodología de la función pública, tal como se establece en el “Sistema de Estímulos: Orientaciones Metodológicas” (DAFP, 2012). Este instrumento, adaptado al contexto de EMCALI, consta de 51 preguntas que exploran diversas dimensiones del clima laboral, entre las que se incluyen la orientación organizacional, la gestión estratégica del

talento humano, el estilo de dirección, la comunicación e integración, el trabajo en equipo, la capacidad profesional y el medio ambiente físico (ver Anexo A). Además, se ha incorporado una categoría emergente denominada “Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones”. Esta dimensión, que complementa el enfoque tradicional de la función pública<sup>6</sup>, permitió evaluar de manera específica el grado en que los empleados se sienten empoderados para decidir sobre su trabajo y participar en la construcción de soluciones.

La ruta a seguir en esta consultoría será la siguiente:

**Figura 6: Ruta de consultoría**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 11: Revisión de las dimensiones**

No.	Detalle de la dimensión	¿Para qué sirve medir esta dimensión?
1	<b>Orientación organizacional:</b> Esta dimensión evalúa el grado en que los colaboradores comprenden y se alinean con los pilares estratégicos de la	La medición de la Orientación Organizacional en este trabajo permite comprender cómo los valores, principios y objetivos institucionales son percibidos e interiorizados por los colaboradores.

<sup>6</sup> Tomado del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP). [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co). Artículos: *¿Cómo medir el clima laboral en mi entidad?* - clic [aquí](#) y *¿Cuáles son las variables de intervención que se debe tener en cuenta para cualificar en la práctica el clima laboral de una entidad?* - clic [aquí](#). Descargue la herramienta desde el DAFP dando clic [aquí](#). Cartilla Sistema de Estímulos.

No.	Detalle de la dimensión	¿Para qué sirve medir esta dimensión?
	organización. Examina la claridad sobre la misión, visión, valores corporativos y objetivos institucionales, así como la percepción de que los recursos y procesos están efectivamente alineados para cumplirlos.	Esta dimensión resulta de utilidad para identificar el grado de alineación entre el personal y la misión de la organización, así como su impacto en la motivación, el compromiso y el ambiente laboral.
2	<b>Administración del talento humano:</b> Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.	La medición de la dimensión de Administración del Talento Humano permite analizar cómo la institución gestiona los procesos relacionados con la selección, formación, evaluación y desarrollo de su personal. Esta evaluación es clave para identificar si las prácticas de gestión promueven el crecimiento profesional, el reconocimiento al desempeño y el bienestar de los colaboradores.
3	<b>Estilo de dirección:</b> Se refiere a cómo los jefes usan sus conocimientos y habilidades para liderar a su equipo, motivarlos y guiarlos hacia el cumplimiento de las metas	La dimensión de Estilo de Dirección se mide para entender cómo los líderes influyen en el ambiente laboral y en el desempeño de sus equipos. Al medir esta dimensión, se busca identificar si los jefes aplican prácticas que fomenten la colaboración y faciliten el logro de los objetivos organizacionales.
4	<b>Comunicación e integración:</b> Hace referencia a cómo fluye la información entre equipos y áreas, y qué tan alineados están los colaboradores con los objetivos comunes. Evalúa si los	Analizar la dimensión de Comunicación e Integración permite entender cómo fluye la información dentro de la organización y de qué manera se promueve la colaboración entre los diferentes niveles y áreas. Esta dimensión es útil

No.	Detalle de la dimensión	¿Para qué sirve medir esta dimensión?
	canales de comunicación son claros, si existe retroalimentación efectiva y si el ambiente laboral promueve la colaboración y el sentido de pertenencia.	en la medida en que permite evaluar si existen canales efectivos de comunicación, si se fomenta el trabajo en equipo y si los colaboradores se sienten escuchados y valorados.
5	<b>Trabajo en grupo:</b> Mide cómo los colaboradores se coordinan, apoyan mutuamente y trabajan juntos para alcanzar metas compartidas. Evalúa si hay confianza, roles claros y un ambiente que fomente la colaboración efectiva.	Al evaluar la dimensión de Trabajo en Equipo se logra conocer cómo se desarrollan las relaciones de colaboración entre los miembros de la organización. Por otro lado, también se evalúa el nivel de apoyo, la coordinación y compromiso compartido en el logro de objetivo. Esta dimensión sirve para identificar si se promueve un ambiente de confianza, respeto y corresponsabilidad, factores que influyen directamente en la productividad y el bienestar laboral.
6	<b>Capacidad profesional:</b> Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.	Midiendo la Capacidad Laboral, se busca entender con qué nivel de preparación, habilidades y experiencia cuentan los trabajadores para cumplir con sus responsabilidades diarias. No se trata solo de medir conocimientos técnicos, sino también de reconocer la actitud, la iniciativa y la capacidad de adaptación que cada persona aporta al equipo. Esta mirada permite identificar fortalezas y áreas de mejora, y al mismo tiempo ofrece una base para proponer acciones que impulsen el crecimiento profesional y el buen desempeño dentro de la organización.

No.	Detalle de la dimensión	¿Para qué sirve medir esta dimensión?
7	<p><b>Medio ambiente físico:</b> Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos<sup>7</sup>.</p>	<p>Medir la dimensión del Medio Ambiente Físico permite conocer cómo influyen las condiciones materiales del lugar de trabajo, (la iluminación, el mobiliario, la ventilación y la limpieza) en el bienestar y desempeño de los colaboradores. Estas condiciones, aunque a veces se dan por sentadas, tienen un impacto directo en la salud y la motivación del personal. Al evaluar esta dimensión, se abre la posibilidad de proponer mejoras que favorezcan un entorno más seguro y agradable para los trabajadores.</p>
8	<p><b>Autonomía y participación en la toma de decisiones:</b> Esta dimensión refleja la percepción de los empleados sobre su nivel de autonomía para organizar su trabajo, proponer soluciones y participar en decisiones relevantes. Evalúa específicamente si perciben que la organización valora sus aportes, si los líderes fomentan su participación activa y si la estructura facilita su contribución en la mejora de procesos y estrategias.</p>	<p>Medir esta dimensión permite evaluar cómo la autonomía y participación en la toma de decisiones influyen en el clima laboral, identificando si los colaboradores se sienten valorados en la organización. Revela también, hasta qué punto los empleados perciben que pueden influir activamente en su entorno de trabajo. Al medirla, se diagnostica el nivel de empoderamiento organizacional y también se identifican oportunidades para fortalecer la innovación y el compromiso.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>7</sup> Departamento Administrativo de Función Pública, Dirección de Empleo Público. Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas 2012. Elizabeth Rodriguez Taylor. Versión 1. Bogotá. Link: <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf>

### Tamaño de la muestra

Para garantizar un resultado estadísticamente significativo y representativo, se tomaron los criterios de la distribución normal para calcular el tamaño de la muestra que asegurará un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, en la GUENTIC. Estos, de acuerdo con el número de empleados de gestión humana para abril del 2025 serían los siguientes:

**Tabla 12:** Número de empleados de la GUENTIC

Unidad	Personas
GERENCIA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION	3
SUBGERENCIA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	3
SUBGERENCIA DE GESTIÓN COMERCIAL	6
SUBGERENCIA OPERATIVA	5
UNIDAD COMERCIAL	6
UNIDAD DE DIAGNÓSTICO Y ATENCIÓN A DAÑOS	36
UNIDAD DE GESTION ADMINISTRATIVA	8
UNIDAD DE GESTIÓN PLATAFORMAS DE SERVICIOS Y CONTENIDOS	25
UNIDAD DE INSTALACIONES Y CONFIGURACIÓN	38
UNIDAD DE MANTENIMIENTO DE LA RED FÍSICA	143
UNIDAD DE PROSPECTIVA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	5
UNIDAD DESARROLLO DE PRODUCTO Y SERVICIO	15
UNIDAD GESTIÓN DE LA RED DE TELECOMUNICACIONES	39
UNIDAD IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS Y SERVICIOS	30
<b>Total general</b>	<b>362</b>

*Fuente:* Elaboración propia

El clima laboral es un componente crítico de la gestión empresarial que influye directamente en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados. En el contexto de la Gerencia de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC) de EMCALI, la realización de una medición del clima organizacional a nivel de toda la gerencia, en lugar de por áreas individuales, se justifica plenamente por diversas razones teóricas y técnicas, especialmente considerando la estructura y el número de personal adscrito a cada subunidad.

Teóricamente, el clima organizacional no es la mera suma de percepciones individuales, sino una construcción colectiva que emerge de la interacción entre los individuos y el entorno organizacional en su conjunto. Se define como la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral, y esta percepción tiene un gran impacto en la disposición de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la empresa. En organizaciones con EMCALI, y específicamente en la UENTIC, las distintas áreas no operan de forma aislada. La Subgerencia de Desarrollo Tecnológico, la Subgerencia de Gestión Comercial y la Subgerencia Operativa, junto con sus respectivas unidades, están intrínsecamente ligadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la GUENTIC. Las decisiones, los estilos de liderazgo y los procesos de comunicación de una subgerencia o unidad impactan directamente en las demás. Por ejemplo, la Unidad de Desarrollo de Producto y Servicio y la Unidad de Implementación de Proyectos y Servicios dentro de la Subgerencia de Desarrollo Tecnológico dependen de la colaboración y la información de otras unidades, y un problema en una de ellas repercute en el flujo de trabajo de las otras. Medir el clima de forma fragmentada ignoraría estas interdependencias, ofreciendo una visión distorsionada e incompleta de la realidad del ambiente laboral.

El número reducido de personal adscrito a muchas de las unidades específicas de la GUENTIC, como la Gerencia Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de Información y Comunicación con 3 personas, la Subgerencia de Desarrollo Tecnológico con 3, la Subgerencia de Gestión Comercial con 6, o la Unidad de Prospectiva y Desarrollo de Negocios con 5, hace inviable una medición fiable del microclima por área. Las mediciones de clima laboral, especialmente cuantitativas como la encuesta utilizada, requieren de un tamaño muestral mínimo para asegurar la representatividad estadística y la validez de los resultados. Con un número tan bajo de participantes, la variabilidad de las respuestas individuales podría generar datos poco fiables y sesgados, impidiendo extraer conclusiones significativas o generalizables para esa unidad. Además, la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, cruciales para obtener percepciones genuinas, se verían comprometidos en grupos tan pequeños, aumentando el riesgo de respuestas socialmente deseables o de temor a represalias, lo que invalidaría la medición.

La medición del clima a nivel de toda la GUENTIC permite identificar patrones y problemas transversales que afectan a la totalidad de la gerencia, en lugar de problemas aislados que podrían ser síntomas de una causa raíz más profunda a nivel de la gerencia. El documento ya señala que la GUENTIC ha enfrentado tensiones organizacionales como "dificultades en la alineación de los equipos, bajos niveles de motivación y cuestionamientos internos sobre el estilo de liderazgo", así como problemas de "comunicación interna y la incertidumbre sobre la dirección estratégica de la organización". Estos son problemas que no se limitan a una única unidad, sino que permean la cultura y el funcionamiento de toda la GUENTIC. Un estudio a nivel gerencial facilita la formulación de estrategias e intervenciones unificadas, como las relacionadas con liderazgo y comunicación, que aborden estas causas estructurales de manera más efectiva y con mayor impacto en los resultados financieros negativos que actualmente enfrenta la unidad.

El objetivo del estudio es proporcionar a la alta gerencia información clave para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar tanto el clima laboral como la productividad, y a impulsar una cultura de innovación y mejora continua. Una visión holística del clima de la GUENTIC es esencial para alinear cualquier plan de mejora con los objetivos estratégicos de EMCALI, incluyendo la transformación digital que puede reposicionar estratégicamente a la GUENTIC. La consultoría buscó comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral y cómo estos factores están influyendo en su rendimiento y compromiso a nivel de la gerencia. Un clima organizacional más eficaz dentro de la GUENTIC podría contribuir a un mejor rendimiento de los empleados, promover una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y podría comenzar a impulsar una cultura de innovación y de mejora continua.

La adopción del modelo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que define siete dimensiones centrales del clima laboral (orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico), y la incorporación de la dimensión complementaria de "autonomía y participación en la toma de decisiones" del modelo IMCOC, refuerzan la pertinencia de una medición a nivel de gerencia. Estas dimensiones, por su naturaleza, se entienden mejor y se gestionan de manera más coherente cuando se analizan a una escala más amplia, que permite identificar patrones y áreas de mejora que afectan a la totalidad del equipo gerencial y sus dependencias.

La medición del clima laboral en la Gerencia de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC) de EMCALI como una única entidad responde a la naturaleza sistémica e interdependiente de sus operaciones, supera las limitaciones estadísticas de personal en subáreas, facilita la identificación y abordaje de problemas

transversales, y se alinea con los objetivos estratégicos de la consultoría y la transformación organizacional. Esta aproximación garantiza un diagnóstico más robusto, preciso y útil para la toma de decisiones estratégicas que busquen mejorar la cohesión interna, incrementar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo más innovador

Con este análisis y la información del número de colaboradores totales de la UENTIC, al correr la fórmula de estimación de tamaño de la muestra (normal):

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva

q es la variabilidad negativa

N tamaño de la población

E es el error

Tomando una confianza del 95% y un 5% de error; encontramos que este ejercicio debe realizarse al menos a **188** colaboradores.

La elección metodológica de este estudio se fundamenta en criterios técnicos, de pertinencia normativa y de coherencia con mediciones anteriores. Si bien se analizaron modelos ampliamente reconocidos en la literatura —como el modelo de Clima Organizacional Plenamente Gratificante de Hernán Álvarez Londoño, la herramienta de 27 dimensiones propuesta por Zapata y García (2008), y el modelo IMCOC de Carlos Méndez (2006)—, se optó por aplicar como base estructural el modelo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), por varias razones. En primer lugar, porque este modelo es el único validado explícitamente para instituciones del sector público en Colombia, garantizando alineación con el Decreto 1083 de

2015, el cual exige a las entidades estatales medir periódicamente su clima organizacional con fines de mejora continua. En segundo lugar, porque este fue el modelo aplicado en la medición de 2023 en EMCALI, lo que permite dar continuidad metodológica, garantizar trazabilidad de los resultados y analizar cambios interanuales de forma estadísticamente válida.

Desde el punto de vista técnico, el modelo del DAFP permite abarcar dimensiones esenciales del clima laboral como la orientación organizacional, la gestión del talento humano, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad profesional y el medio ambiente físico, dimensiones que cubren los aspectos críticos comunes a las otras metodologías revisadas. No obstante, en conciencia de las oportunidades de enriquecimiento del instrumento, se incorporó como mejora la dimensión de “Autonomía y participación en la toma de decisiones”, inspirada en el modelo IMCOC, con el fin de capturar variables emergentes relacionadas con empoderamiento, innovación y corresponsabilidad, que resultan clave en entornos públicos en transformación. Además, se integraron metodologías cualitativas (grupos focales y entrevistas a profundidad) que permitieron una mirada interpretativa y complementaria a los hallazgos cuantitativos.

La selección metodológica aplicada en este trabajo responde a un enfoque práctico y contextualizado, que recoge la legitimidad institucional del modelo DAFP, pero lo expande con elementos analíticos y participativos propios de modelos académicos robustos como IMCOC. Esta decisión metodológica busca garantizar al mismo tiempo rigor técnico, comparabilidad con mediciones anteriores y utilidad para la toma de decisiones estratégicas dentro de la GUENTIC de EMCALI.

Las actividades de encuestas, grupos de profundización y entrevistas son los pilares de esta metodología, y su pertinencia se justifica de la siguiente manera:

- **La Encuesta de Clima Laboral: El Componente Cuantitativo para una Visión Panorámica y Comparable**

Se diseñó y aplicó una encuesta digital, basada en el modelo DAFP y enriquecida con la dimensión de "Autonomía y participación en la toma de decisiones" (IMCOC), a la totalidad de los 212 colaboradores de la GUENTIC. Esta encuesta utilizó una escala de valoración para medir la percepción de los empleados sobre las diferentes dimensiones del clima.

La encuesta permite recopilar datos de un gran número de personas de manera eficiente, ofreciendo una visión cuantitativa y estandarizada de las percepciones del clima laboral en toda la GUENTIC. Esto es vital para identificar patrones, fortalezas y debilidades a nivel de toda la gerencia, superando las limitaciones de personal por área para mediciones de microclima.

Al utilizar el modelo DAFP, la encuesta garantiza la trazabilidad y comparabilidad directa con los resultados de la medición de 2023. Esto permite evaluar la evolución del clima, identificar si las intervenciones previas han tenido efecto y monitorear el progreso de la organización, lo cual es un objetivo explícito de esta consultoría.

Los datos numéricos de la encuesta señalan de forma inequívoca qué dimensiones del clima (ej., Estilo de Dirección, Comunicación, Gestión del Talento) presentan las mayores oportunidades de mejora o las mayores debilidades, guiando la focalización de las intervenciones.

Los resultados cuantitativos de la encuesta sirven como un punto de partida sólido para las fases cualitativas, dirigiendo la atención hacia los temas más relevantes que requieren una exploración más detallada.

- **Grupos de Profundización (Grupos Focales): El Componente Cualitativo para la Comprensión Detallada y la Generación de Ideas**

Tras el análisis preliminar de los resultados cuantitativos de la encuesta, se organizaron sesiones de grupos de profundización con una muestra representativa de colaboradores de diferentes niveles y áreas de la GUENTIC. Estas sesiones utilizaron guías de preguntas semiestructuradas basadas en los hallazgos de la encuesta.

Las encuestas revelan "qué" está sucediendo, pero los grupos de profundización permiten indagar en el "por qué" detrás de las percepciones. Facilitan la comprensión de las causas subyacentes de los problemas de clima, las emociones asociadas y las dinámicas interpersonales y organizacionales.

Ofrecen un espacio para validar o refutar los supuestos surgidos de los datos cuantitativos y para capturar matices, ejemplos y experiencias personales que contextualizan los resultados.

Los grupos de profundización son espacios ricos para que los propios colaboradores, quienes viven el día a día, propongan ideas y soluciones creativas y factibles para mejorar el clima. Esto fomenta el sentido de pertenencia y corresponsabilidad en el proceso de cambio.

Permitieron identificar elementos de la cultura organizacional informal que influyen en el clima, como rumores, valores no declarados o prácticas no oficiales.

- **Entrevistas a Profundidad (a Líderes Clave): La Perspectiva Estratégica y la Coherencia del Cambio**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas e individuales a líderes clave de la empresa, una vez que se procesaron los resultados de la encuesta y se realizaron los grupos de profundización.

Permite obtener la visión de quienes toman las decisiones y establecen la dirección

estratégica. Además, entender cómo los líderes perciben el clima, cuáles creen que son las causas y cómo creen que deben abordarse las soluciones, lo cual es fundamental para asegurar su compromiso y patrocinio de las futuras intervenciones.

Comparar las percepciones de los líderes con las de los colaboradores de base y con los datos de la encuesta sirve para identificar posibles "brechas de percepción" entre los diferentes niveles jerárquicos. Estas brechas son críticas y deben abordarse para una intervención efectiva.

Las entrevistas con líderes permitieron comprender las restricciones y oportunidades estratégicas, operacionales y financieras que podrían influir en el diseño y la viabilidad de las propuestas de intervención.

Son esenciales para alinear a la alta dirección con los hallazgos y las propuestas de intervención, garantizando que el plan de acción cuente con el apoyo necesario para su implementación.

La integración de estas actividades es lo que dota de solidez al modelo. Los resultados de la encuesta identificarán las dimensiones más afectadas (ej., Estilo de Dirección, Comunicación, Gestión del Talento). Los grupos de profundización desvelan las causas raíz y matices de estas problemáticas. Las entrevistas a líderes aportan la visión de la dirección sobre estas problemáticas y las posibles rutas de acción.

Todo este proceso diagnóstico converge en la concreción de las iniciativas dentro de los tres pilares estratégicos de intervención propuestos.

## 10. Desarrollo de la metodología de intervención

### **Objetivo específico No. 1: Medir las dimensiones clave del clima organizacional en la GUENTIC mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y el análisis de estudios previos.**

Ahora bien, la encuesta de clima laboral se diseñó bajo un enfoque metodológico mixto, estructurado en 8 dimensiones clave: Orientación organizacional (9 preguntas), Gestión del talento humano (6 preguntas), Estilo de dirección (10 preguntas), Comunicación e integración (6 preguntas), Trabajo en equipo (5 preguntas), Capacidad profesional (8 preguntas), Medio ambiente físico (7 preguntas) y la dimensión adicional Autonomía y participación en la toma de decisiones (6 preguntas), incorporada para evaluar aspectos críticos como la libertad operativa y la influencia de los colaboradores en decisiones estratégicas. En total, el instrumento constó de 57 preguntas validadas, aplicadas mediante una plataforma en línea que garantizó accesibilidad y confidencialidad. Previo a su diligenciamiento, todos los participantes recibieron información detallada sobre los objetivos del estudio, el uso de los datos y su anonimato, otorgando su consentimiento informado de manera digital como parte del proceso ético avalado por la universidad. Esta modalidad permitió recoger percepciones en tiempo real, facilitando un diagnóstico integral del clima organizacional en la GUENTIC.

La inclusión de la dimensión "Autonomía y participación en la toma de decisiones" en la encuesta de clima laboral responde a la necesidad de complementar el modelo estándar de la Función Pública con variables críticas identificadas en marcos teóricos como el IMCOC (Méndez Álvarez, 2006), que destacan la importancia de la integración social y la percepción de influencia en los procesos organizacionales. Esta dimensión evalúa aspectos clave no cubiertos en las siete dimensiones tradicionales, como la libertad de los colaboradores para organizar su trabajo, la valoración de sus aportes y el fomento de su participación en decisiones estratégicas. Su relevancia

radica en que, según estudios previos (Hackman, 2002; Edmondson, 2018), la autonomía y la inclusión en la toma de decisiones están directamente vinculadas a la motivación, la innovación y la eficiencia operativa. Al incorporarla, se obtiene una visión más holística del clima laboral, identificando si la estructura organizacional facilita o limita la contribución activa de los empleados, lo que resulta esencial para diseñar intervenciones que fortalezcan la cultura de colaboración y mejora continua en la GUENTIC. Esta adición enriquece el diagnóstico al alinear la medición con prácticas contemporáneas de gestión del talento y modelos validados en el contexto colombiano.

La selección del modelo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para la medición del clima organizacional en la Gerencia de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC) de EMCALI es una decisión estratégica, sólidamente fundamentada en consideraciones técnicas, normativas y contextuales. Esta elección no sólo asegura la coherencia y trazabilidad con mediciones previas, sino que también se alinea de manera óptima con las particularidades de una entidad pública colombiana.

Es pertinente analizar las ventajas y desventajas de los modelos de clima organizacional mencionados en el documento, a saber, los de Hernán Álvarez Londoño, Zapata y García, Carlos Méndez (IMCOC), y el DAFP.

## **Análisis Comparativo de Modelos de Clima Organizacional**

### **Modelo de Hernán Álvarez Londoño (1993)**

Propone un modelo práctico para evaluar y mejorar el clima, definiéndolo como el ambiente de trabajo resultante de factores interpersonales, físicos y organizacionales. Su enfoque

es identificar las razones por las cuales el clima no es ideal y plantear soluciones, permitiendo ubicar a la organización en una escala desde "nada gratificante" hasta "plenamente gratificante".

Ventajas:

- **Simplicidad y Enfoque Práctico:** Es un modelo intuitivo que busca identificar causas y soluciones de manera directa.
- **Holístico:** Considera una diversidad de factores que determinan el clima organizacional.
- **Adaptabilidad Conceptual:** Reconoce que la importancia de los factores puede cambiar según las características de cada organización.

Desventajas:

- **Menos Estructurado para Gran Escala:** Si bien es un modelo robusto conceptualmente, su implementación como instrumento estandarizado puede requerir mayor desarrollo y validación para grandes organizaciones, especialmente las públicas que demandan un alto nivel de formalidad y comparabilidad.
- **Antigüedad:** Al ser un modelo de 1993, aunque seminal, puede no incorporar explícitamente dimensiones o sensibilidades más contemporáneas de la gestión del talento humano y la cultura organizacional, a menos que sea actualizado o adaptado.

### **Instrumento de Zapata y García (2008)**

Es una actualización y adaptación del modelo de Álvarez Londoño , diseñado para identificar la percepción de los colaboradores, entender las causas y establecer un plan de mejora.

Abarca 27 dimensiones, desde la misión hasta la higiene y salud ocupacional.

Ventajas:

- Actualización y Expansión: Mejora y amplía el modelo de Álvarez Londoño, incorporando una gama más extensa de dimensiones relevantes.
- Diagnóstico Detallado: Permite un perfil de diagnóstico exhaustivo con base en los resultados promedio de múltiples factores.
- Orientado a Soluciones: Facilita la determinación de causas de variación y la búsqueda de soluciones para mejorar cada factor.

#### Desventajas:

- Complejidad en la Aplicación: La vastedad de 27 dimensiones podría resultar en encuestas extensas y un proceso de análisis complejo para organizaciones que buscan una implementación más ágil.
- Posible Solapamiento de Dimensiones: Algunas de las 27 dimensiones podrían solaparse o requerir una agrupación más estratégica para la gestión de resultados.

### **Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) de Carlos Méndez Álvarez (2006)**

Validado en empresas colombianas, define el clima como el ambiente propio de una compañía generado y percibido por cada individuo a partir de su interacción social y la estructura organizacional. Consta de 45 preguntas y un software para tabulación. Permite incluir preguntas adicionales sin afectar su validez. Sus variables incluyen objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, entre otras.

#### Ventajas:

- Contexto Colombiano: Diseñado y validado específicamente para el contexto empresarial colombiano. Esto es una ventaja significativa ya que las dinámicas culturales y organizacionales pueden variar.

- Flexibilidad: Ofrece la posibilidad de incluir preguntas complementarias para necesidades específicas sin comprometer la validez del instrumento.
- Vigencia Metodológica: Se mantiene actualizado en el marco de metodologías reconocidas.

#### Desventajas:

- No Específico para el Sector Público: Aunque validado en empresas colombianas, no está inherentemente diseñado para las particularidades normativas y culturales del sector público, lo que podría requerir adaptaciones adicionales.
- Requiere Software Específico: La dependencia de un software particular para tabulación y análisis podría implicar una curva de aprendizaje o costos adicionales si no es el sistema ya implementado.

### **Modelo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)**

Adoptado por EMCALI en 2023, este modelo define el clima laboral como la percepción de los servidores públicos sobre su relación con el ambiente de trabajo. Considera siete dimensiones: Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico. El instrumento utilizado en 2023 constó de 51 preguntas.

#### Ventajas Clave para EMCALI - GUENTIC:

- Especificidad para Entidades Públicas: El DAFP es el ente rector en materia de función pública en Colombia, y su modelo está intrínsecamente diseñado para las particularidades legales, normativas y culturales del sector público. Esto asegura que las dimensiones evaluadas y el lenguaje utilizado sean pertinentes y reconocidos en este tipo de organizaciones.

- Trazabilidad y Comparabilidad Longitudinal: La adopción del mismo marco de análisis utilizado en la medición de 2023 es fundamental para la consultoría. Permite contrastar resultados actuales con los obtenidos previamente, evaluar la evolución del clima laboral y medir la efectividad de posibles intervenciones ya implementadas o en curso. Esto es crucial para un diagnóstico riguroso y para la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia histórica.
- Cumplimiento Normativo: El Decreto 1083 de 2015 exige a las entidades públicas medir el clima laboral cada dos años y desarrollar estrategias de intervención. Utilizar el modelo DAFP asegura el cumplimiento de este mandato normativo y posiciona el estudio como una solución técnica orientada a la transformación cultural.
- Identificación de Dimensiones Críticas: El modelo DAFP ya ha revelado áreas de mejora específicas en EMCALI y la GUENTIC en la medición de 2023, como "Gestión Humana y Ambiente Físico". Así mismo, la GUENTIC obtuvo bajas calificaciones en "Gestión Estratégica del Talento Humano, Estilos de Liderazgo, Comunicación e Integración y Medio Ambiente Físico". Mantener este modelo permite una focalización directa en las dimensiones que requieren intervención prioritaria.
- Integración con Dimensión Adicional: La inclusión de la dimensión "Autonomía y participación en la toma de decisiones", tomada de modelos como IMCOC , enriquece el modelo DAFP sin alterar su comparabilidad metodológica. Esta adición es estratégica porque aborda variables críticas que influyen en la motivación, innovación y eficiencia operativa , y son pertinentes para el contexto

de la GUENTIC que busca fortalecer una cultura de colaboración y mejora continua.

Desventajas (mitigadas para este contexto):

- Generalidad frente a la Especificidad TIC: Aunque es ideal para el sector público, el modelo DAFP es de naturaleza general para todas las entidades públicas. Puede que no profundice en aspectos altamente especializados de un entorno de TI como la GUENTIC, a menos que se complemente con preguntas específicas o dimensiones adicionales, como ya se hizo con "autonomía y participación".
- Necesidad de Contextualización Adicional: Si bien es robusto, la interpretación de sus resultados siempre debe ir acompañada de un análisis cualitativo y contextual para entender las particularidades de la GUENTIC, lo cual ya se ha contemplado en el diseño del modelo de intervención con entrevistas y sesiones grupales.

La elección del modelo DAFP para la medición del clima laboral en la GUENTIC de EMCALI es la más acertada por las siguientes razones fundamentales:

- Relevancia para el Sector Público: El modelo DAFP está diseñado específicamente para entidades públicas, lo que garantiza que las variables medidas y los criterios de evaluación sean pertinentes para la realidad normativa y cultural de EMCALI, a diferencia de modelos más genéricos o de sector privado.
- Continuidad y Comparabilidad: Al ser el modelo previamente utilizado en EMCALI en 2023, su aplicación en 2025 permite una comparación directa de resultados y la identificación de tendencias en el clima laboral. Esta trazabilidad es vital para evaluar la eficacia de acciones pasadas y planificar futuras.

- **Cumplimiento Normativo:** La adhesión al modelo DAFP asegura que la medición cumpla con los requisitos establecidos por la legislación colombiana para las entidades públicas, como el Decreto 1083 de 2015.
- **Enfoque Estratégico y de Intervención:** El modelo DAFP, complementado con la dimensión de "autonomía y participación", ofrece un marco completo para identificar las dimensiones que requieren mayor atención. Las dimensiones peor calificadas en 2023 (Gestión del Talento Humano, Comunicación e Integración, Medio Ambiente Físico y Estilo de Dirección) son directamente abordables con este modelo, permitiendo el diseño de un plan de intervención coherente y enfocado.
- **Robustez y Validación:** Aunque se exploraron otros modelos con sólidas bases teóricas y aplicaciones en Colombia (como IMCOC), la continuidad metodológica con el DAFP fue priorizada para evitar incompatibilidades que pudieran comprometer la comparabilidad de los datos longitudinales. La inclusión de la dimensión de "autonomía y participación en la toma de decisiones" de IMCOC valida el reconocimiento de la importancia de esta variable sin sacrificar la coherencia con el modelo principal del DAFP.

La presente consultoría no se limita a un ejercicio diagnóstico, sino que tiene como objetivo primordial la construcción de un modelo de intervención articulado y contextualizado que permita transformar las condiciones organizacionales que inciden negativamente en la productividad, la moral del equipo humano y la sostenibilidad financiera de la Gerencia de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (GUENTIC) de EMCALI. Los

resultados de la medición de clima laboral de 2023 evidenciaron una calificación global de 3.2 sobre 5 para EMCALI, con la GUENTIC obteniendo una de las puntuaciones más bajas (3.1) entre las gerencias. Particularmente, las dimensiones de "Gestión Humana", "Comunicación e Integración", "Medio Ambiente Físico" y "Estilo de Dirección" fueron identificadas como las de menor desempeño. Estas problemáticas se han traducido en una disminución de la participación de la GUENTIC en el mercado y resultados financieros negativos.

Este modelo de intervención que se propone es la respuesta directa a estos hallazgos, buscando una solución concreta que integre resultados empíricos y metodologías reconocidas, adaptadas a la naturaleza pública de EMCALI.

Aunque la medición del clima laboral se basa en el modelo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para asegurar la comparabilidad con años anteriores y la pertinencia para el sector público, el modelo de intervención propuesto es una construcción propia y singular, que se nutre de la experiencia acumulada en la medición de 2023 y de la interpretación de sus resultados a la luz del contexto actual de la GUENTIC.

Para su diseño, este modelo de intervención toma como base metodológica elementos del reconocido modelo IMCOC (Méndez, 2006), especialmente su énfasis en el análisis integrado de variables psicosociales, organizacionales y estructurales, lo cual complementa y profundiza el diagnóstico del DAFP al considerar la autonomía y participación en la toma de decisiones como una dimensión crítica.

La propuesta de intervención se sustenta en tres pilares estratégicos fundamentales, diseñados para abordar las principales debilidades identificadas en el diagnóstico y potenciar las fortalezas de la GUENTIC:

- Liderazgo Efectivo: Con el objetivo de transformar el estilo de dirección y fomentar un liderazgo más participativo y coherente, que motive y reconozca el trabajo de los colaboradores. Esto aborda directamente la baja calificación en "Estilo de Dirección" y la "percepción de liderazgo vertical" identificada en el análisis CAME.
- Alineación del Talento Humano con la Estrategia Organizacional: Enfocado en mejorar la percepción sobre la gestión del talento humano, el reconocimiento laboral y la claridad sobre la misión y objetivos institucionales. Busca que los colaboradores sientan que están en el cargo adecuado, reciban capacitación pertinente y sean incentivados por sus logros, combatiendo la "sensación de inequidad en la gestión del talento humano y reconocimiento laboral".
- Generación de Espacios de Conversación Estructurados que Fortalecen la Cohesión Interna: Dirigido a mejorar la comunicación interna, la integración y el trabajo en equipo, creando canales que permiten el intercambio retroalimentador de ideas y sentimientos, y que promueven la participación activa en la toma de decisiones. Esto atiende las debilidades en "Comunicación e Integración" y la "percepción negativa sobre los procesos de comunicación interna".

El modelo de intervención se articula a través de estrategias, diseñadas para garantizar un enfoque sistémico y sostenible en el tiempo:

- Es crucial para compartir los hallazgos de la medición del clima laboral de 2023 (y la de 2025) con los colaboradores de la GUENTIC. Se busca validar las percepciones identificadas en la encuesta y en los comentarios cualitativos, fomentando la apropiación del diagnóstico por parte de los equipos.

- Dado el bajo puntaje en "Estilo de Dirección" y la "incertidumbre sobre la dirección estratégica", Se plantea el mejoramiento las habilidades gerenciales y de comunicación de los líderes, promoviendo un liderazgo transformacional que inspire confianza, fomente la participación y alinee a los equipos con los objetivos de la GUENTIC.
- Para abordar la "percepción negativa sobre los procesos de comunicación interna", se implementaron mecanismos que facilitaron el intercambio de ideas y el feedback constructivo entre los colaboradores y con la dirección. Se promovió la comunicación oficial y el uso de canales formales e informales para compartir información útil para el trabajo. Esta fase incorporó herramientas cualitativas como mesas de trabajo y foros de discusión para que las voces de los colaboradores fueran consideradas.

El diseño de este modelo integra herramientas cualitativas como entrevistas, sesiones grupales y ejercicios de priorización colectiva , asegurando que las voces de los colaboradores no solo sean consideradas en el diagnóstico, sino también en la formulación e implementación de las soluciones. Este enfoque busca fomentar el empoderamiento de los equipos como condición para el cambio organizacional.

La implementación de este modelo no es solo una respuesta a una problemática puntual, sino una oportunidad estratégica para:

- Instalar capacidades internas en la GUENTIC.
- Fortalecer el liderazgo en todos los niveles.
- Mejorar la experiencia del colaborador.
- Contribuir a la recuperación financiera de la unidad, revirtiendo los resultados negativos actuales.

Este modelo de intervención es viable, pertinente y técnicamente sustentado, alineándose con los objetivos del Decreto 1083 de 2015 y ofreciendo una ruta clara para la transformación cultural y la mejora continua en la GUENTIC de EMCALI

De acuerdo con la metodología tomada, la encuesta se construyó de la siguiente manera:

**Tabla 13:** Variables y número de preguntas del Modelo de Función Pública adaptado

Variable	Rango de preguntas	Total preguntas
Orientación organizacional	de la 1 a la 9	9
Gestión estratégica del talento humano	de la 10 a la 15	6
Estilo de dirección	de la 16 a la 25	10
Comunicación e integración	de la 26 a la 31	6
Trabajo en equipo	de la 32 a la 36	5
Capacidad profesional	de la 37 a la 44	8
Medio ambiente físico	de la 45 a la 51	7
Autonomía y participación en la toma de decisiones	De la 52 a la 58	6
<b>Total preguntas</b>		<b>57</b>

*Fuente: Realización propia*

El análisis de los resultados se realizó mediante un proceso mixto que integra métodos cuantitativos y cualitativos. Inicialmente, se identificaron las dimensiones con puntajes significativamente altos o bajos mediante estadística descriptiva, estableciendo comparaciones entre los diferentes factores evaluados. Los hallazgos cuantitativos se complementaron con el análisis de respuestas abiertas para detectar patrones y tendencias subyacentes.

A partir de esta triangulación metodológica, se formularon hallazgos explicativos que

relacionan los resultados numéricos con las percepciones cualitativas. Estos hallazgos, fundamentados en la evidencia recolectada, guiaron el diseño de los instrumentos para los grupos de profundización. Las preguntas se estructuraron teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en las encuestas.

La encuesta fue analizada a partir de dos enfoques complementarios: *El enfoque de oportunidades de mejora* examinando las dimensiones con menor puntuación, desagregando los resultados por ítems específicos para identificar patrones críticos. Por ejemplo, si la dimensión de comunicación presentó bajos puntajes, se analizaron preguntas particulares sobre flujo de información o retroalimentación, lo que permitió formular supuestos precisos sobre las causas de estas deficiencias.

Paralelamente, *el enfoque de fortalezas a mantener* analiza las dimensiones mejor evaluadas, explorando los factores que contribuyen a estos resultados positivos. Si la dimensión de trabajo en equipo destaca con puntajes altos, se analizan aspectos como la claridad de roles o la cohesión grupal, generando supuestos sobre prácticas exitosas que podrían replicarse en otras áreas. Ambos enfoques enriquecen la fase cualitativa, ya que los supuestos derivados de este análisis comparativo orientaron las discusiones en los grupos de profundización, permitiendo profundizar tanto en los desafíos como en los aciertos del clima organizacional. Esta metodología asegura un diagnóstico equilibrado, que no sólo identifica problemas, sino que también reconoce y potencia las áreas de excelencia.

Los resultados de la encuesta se presentan mediante gráficos de barras horizontales que permiten visualizar de manera clara y comparativa el desempeño de cada dimensión evaluada. Para facilitar la interpretación, se implementó un sistema de semáforo basado en rangos de medición: las dimensiones con puntuaciones inferiores a 2.9 se marcarán en rojo, indicando áreas críticas que

requieren intervención prioritaria; aquellas entre 3.0 y 3.9 aparecieron en amarillo, señalando oportunidades de mejora moderadas; y las que alcancen 4.0 o más se destacan en verde, identificando fortalezas consolidadas que deben potenciarse. Esta codificación por colores, no sólo agiliza la identificación de focos de acción, sino que también sirve como base para contrastar los hallazgos cuantitativos con las percepciones cualitativas recogidas en los grupos de profundización, asegurando una triangulación efectiva de los datos.

### **Grupos de profundización**

Posteriormente, los grupos de profundización se implementaron como técnica cualitativa para profundizar en las percepciones de los colaboradores sobre el clima laboral en la GUENTIC (ver Anexo C). Esta metodología, permitió analizar interacciones grupales donde los participantes construyen colectivamente significados en torno a las dimensiones evaluadas en la encuesta. Se conformaron tres grupos de 5 a 10 participantes cada uno, seleccionados teniendo en cuenta niveles jerárquicos y antigüedad. Cada sesión, con duración máxima de dos horas, fue guiada por un facilitador entrenado y un observador, siguiendo un protocolo estructurado que incluyó: encuadre inicial, discusión semidirigida y cierre reflexivo.

Previo a cada sesión, los participantes otorgaron un consentimiento informado que detallaron los objetivos de la consultoría y el uso exclusivo de los datos para fines académicos, así como, la libertad de participación y derecho a retirarse en cualquier momento. Este proceso cumplió con los estándares éticos de la Ley 1090 de 2006 y la Resolución 008430 de 1993, asegurando el respeto por la autonomía y privacidad de los participantes.

Las preguntas propuestas emergieron de los supuestos formulados en la Tabla 8. y se orientaron a indagar sobre las dimensiones críticas del clima organizacional (ver anexo C). Estás

fueron las preguntas realizadas: (1) ¿De qué manera sintieron que los directivos comunican (o no) los valores, objetivos y decisiones importantes de la organización hacia sus equipos de trabajo? (2) ¿Qué tan involucrados se sintieron en la planeación de actividades y en las decisiones que afectan el uso de los recursos en su área de trabajo? (3) ¿Cómo describieron el proceso de inducción y de qué manera creyeron que había afectado la comprensión de la cultura y los procesos internos de la organización? (4) ¿Qué sugerencias o mejoras consideraron necesarias para que la comunicación interna fuera más clara y todos los empleados se sintieran debidamente informados sobre los cambios y decisiones de la empresa? (5). ¿Cómo definieron el estilo de liderazgo que practicaron sus supervisores y de qué manera consideraron que ese estilo influyó en la colaboración y en el desarrollo de sus habilidades y las de su equipo?

Cada pregunta buscó validar los supuestos, explorar causas subyacentes y recoger propuestas de mejora desde la perspectiva de los empleados. Las discusiones fueron grabadas y transcritas para su análisis mediante codificación temática. Se identificaron los patrones recurrentes y las contradicciones entre datos cuantitativos y cualitativos. Por último, cabe resaltar que los hallazgos de los grupos de profundización sirvieron como insumo para diseñar las entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes organizacionales. Este enfoque secuencial de encuesta, grupos de profundización y entrevistas, garantiza una comprensión integral del clima laboral, combinando perspectivas colectivas e individuales para fundamentar las recomendaciones finales.

### **Entrevistas a profundidad**

Después de la realización de las encuestas y los grupos de profundización con sus respectivos análisis de los resultados encontrados, se pasó a realizar las entrevistas a profundidad.

Posteriormente, también como parte de la fase cualitativa de la consultoría, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con un total de tres (3) líderes organizacionales seleccionados mediante un muestreo intencional que garantiza diversidad en experiencia, cargo y antigüedad. Cada entrevista se realizó en un entorno privado y cómodo, con la previa firma del consentimiento informado, y fue conducida por un entrevistador principal y con otro que se encargó de tomar apuntes, y de participar exclusivamente en momentos cruciales de la entrevista. Se empleó un guión semi estructurado basado en preguntas abiertas, diseñado para explorar a fondo las experiencias, percepciones y emociones en relación con el clima laboral de la GUENTIC. Cada sesión tuvo una duración de 60 minutos máximo y se grabó en audio, con autorización previa de los entrevistados, para asegurar la fidelidad en la transcripción y el análisis posterior de los significados implícitos en sus discursos.

El objetivo principal de estas entrevistas fue complementar los hallazgos cuantitativos y de grupos de profundización realizados previamente y profundizar en aquellos aspectos que no pudieron medirse mediante la encuesta estructurada. Se estructuró el encuadre inicial informando a los participantes sobre el propósito de la entrevista, las normas de confidencialidad, la voluntariedad de su participación y la libertad de no contestar alguna pregunta en caso de no desearlo. Las preguntas exploraron los desafíos específicos, factores que influyeron en la percepción del clima laboral y sugerencias para su mejora, permitiendo identificar puntos clave y matices individuales que enriquecieron el ejercicio del diagnóstico organizacional. Finalmente, cada entrevista concluyó con un resumen de los puntos clave y un agradecimiento por el tiempo dedicado.

Las entrevistas se grabaron y se transcribieron para un análisis mediante codificación temática e identificación de patrones, por último, se generó una triangulación, contrastando los

resultados con los hallazgos previos. Se tuvo en cuenta el concepto de saturación teórica para verificar que nuevas entrevistas no aportaran información significativamente distinta. Los hallazgos de las entrevistas complementaron los resultados previos, cerrando el ciclo de recolección de datos.

La triangulación de la información obtenida a través del cuestionario, las entrevistas y los grupos de profundización permitieron construir un diagnóstico robusto y multidimensional del clima organizacional en la GUENTIC. Este enfoque mixto facilitó la identificación de factores críticos y también da una base sólida para la formulación de estrategias de intervención dirigidas a mejorar la comunicación interna, fortalecer el liderazgo, optimizar la gestión del talento y, de manera especial, fomentar la autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones. Vale mencionar que todo el proceso se desarrolló respetando los principios éticos y metodológicos establecidos por la Pontificia Universidad Javeriana, asegurando la validez, confiabilidad de los resultados y ofreciendo a la alta dirección una herramienta efectiva para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de EMCALI.

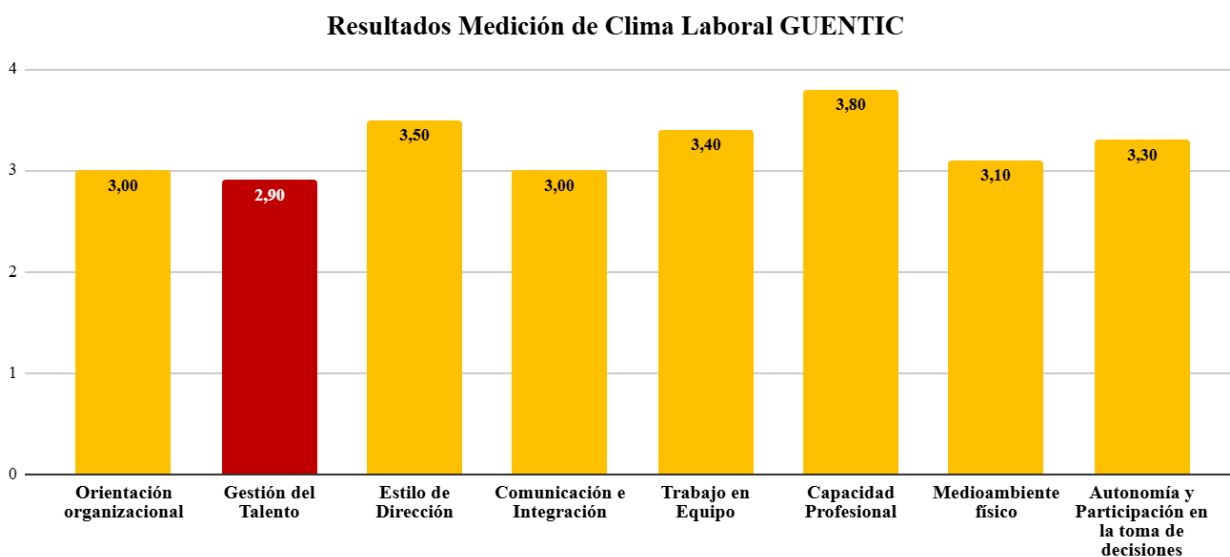
**Objetivo específico No. 2: Identificar dimensiones y variables del clima organizacional que requieran mayor atención para mejorar la cohesión de los trabajadores.**

**Resultados de la medición del clima laboral en la GUENTIC 2025:**

**Resultados por consolidados**

La encuesta fue lanzada el 01 de abril del 2025 y estuvo vigente por dos semanas. En ese período 212 colaboradores de la GUENTIC de EMCALI, la diligenciaron a cabalidad. Los resultados preliminares de esta medición son los siguientes:

**Figura 7:** Resultados de la Medición del Clima Laboral de la GUENTIC en las 8 dimensiones de la encuesta



*Fuente: Realización propia*

De acuerdo con las metodologías de enfoque; estos son los principales hallazgos:

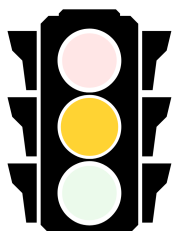
1. **Dimensiones críticas a intervenir (corto plazo):** Las dimensiones con menor puntuación en esta medición fueron la dimensión de gestión del talento, de orientación organizacional y de comunicación e integración.
2. **Oportunidades de mejora (mediano plazo):** Las dimensiones que tienen una oportunidad de mejora son las de trabajo en equipo, medio ambiente físico y autonomía y participación en la toma de decisiones.
3. **Fortalezas (a mantener):** Las dimensiones que más puntuaron fueron la dimensión de capacidad profesional y estilo de dirección.

**Figura 8:** Resultados de la Dimensión: Orientación Organizacional



*Fuente:* Elaboración propia.

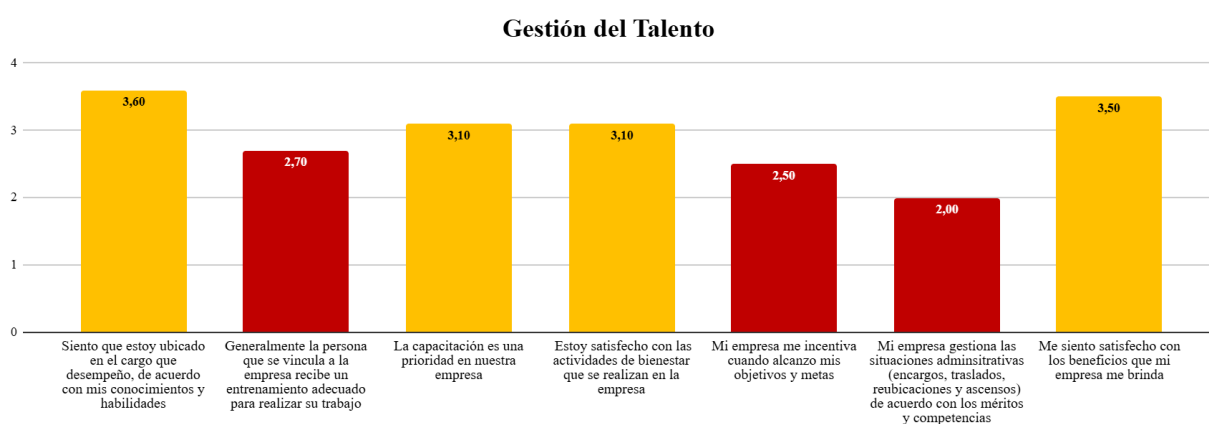
Calificación total De acuerdo con el gráfico superior, se puede ver que la Dimensión de la dimensión 3.0 Orientación Organizacional fue medida a partir de siete variables. Tres de siete sobre 5.0: variables tuvieron calificaciones menores a 3.0. Esto podría evidenciar que, los



funcionarios de la empresa practican poco los valores institucionales, no se sienten tenidos en cuenta en la planeación de las actividades además de que perciben que no cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma eficiente. Por otro lado, cuatro de siete variables puntuaron por encima de 3.0 y por debajo de 4.0, lo que podría evidenciar que los empleados reconocen la misión y visión de la empresa, así cómo, los objetivos de esta. Además de esto, parece que perciben que los procedimientos de sus áreas de trabajo garantizan la efectividad del mismo, y reconocen que sus funciones están claramente determinadas. La variable que puntuó más bajo fue la referente a los recursos necesarios para realizar un trabajo eficiente con una puntuación de 2.70.

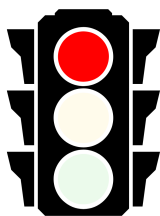
Por su parte, la variable de esta dimensión que mejor puntuación obtuvo fue la referente al conocimiento de la misión y visión de la empresa, con una puntuación de 3.50. La dimensión de Orientación Organizacional tuvo una puntuación general de 3.0, lo que podría evidenciar la necesidad de oportunidades de mejora.

**Figura 9:** Resultados de la Dimensión: Gestión del Talento



*Fuente: Elaboración propia.*

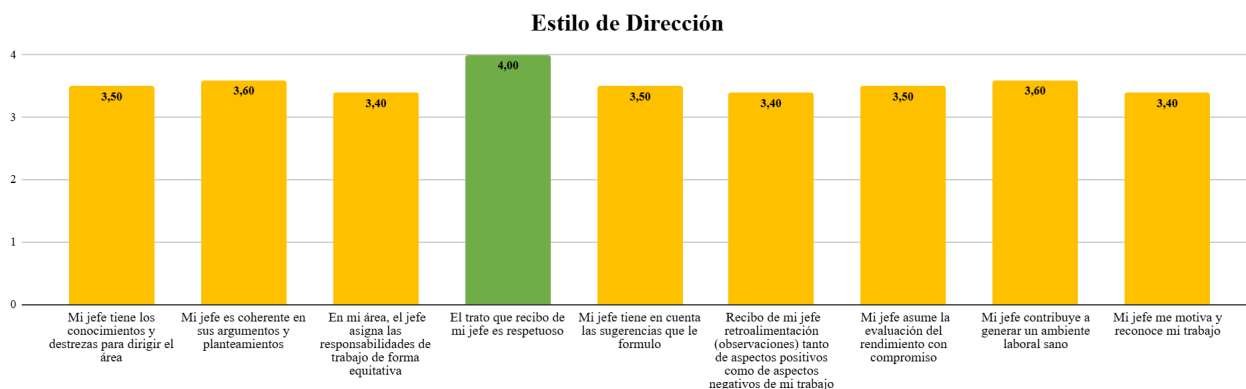
Calificación total de la dimensión 2.9 sobre 5.0: De acuerdo con el gráfico superior, se puede ver que la dimensión de Gestión del Talento fue medida a partir de siete variables. Tres de siete variables tuvieron calificaciones menores a 3.0. Esto podría evidenciar que los funcionarios de la



empresa no consideran que se reciba un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo en el momento de reclutamiento, al parecer, tampoco perciben que existan incentivos cuando se alcanzan los logros y las metas, y por último, parece que los funcionarios no consideran que la empresa gestione las situaciones administrativas de acuerdo a los méritos y las competencias. Por otro

lado, cuatro de siete variables puntuaron por encima de 3.0 y por debajo de 4.0, lo que podría evidenciar que los empleados sienten que están ubicados en el cargo, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades, además parecen percibir que las capacitaciones son prioritarias para la empresa y parecen sentirse satisfechos con las actividades de bienestar, y los beneficios que les brindan. La variable que puntuó más bajo fue la referente a la gestión que realiza la empresa frente a las situaciones administrativas, con una puntuación 2.0. Por su parte, la variable de esta dimensión que mejor puntuación obtuvo fue la referente a la correcta ubicación del cargo y la concordancia con los conocimientos y las habilidades necesarias con una puntuación de 3.60. La dimensión de Gestión del Talento tuvo una puntuación general de 2.9, lo que parece evidenciar un área crítica que necesita de una intervención prioritaria.

**Figura 10:** Resultados de la Dimensión: Estilo de dirección



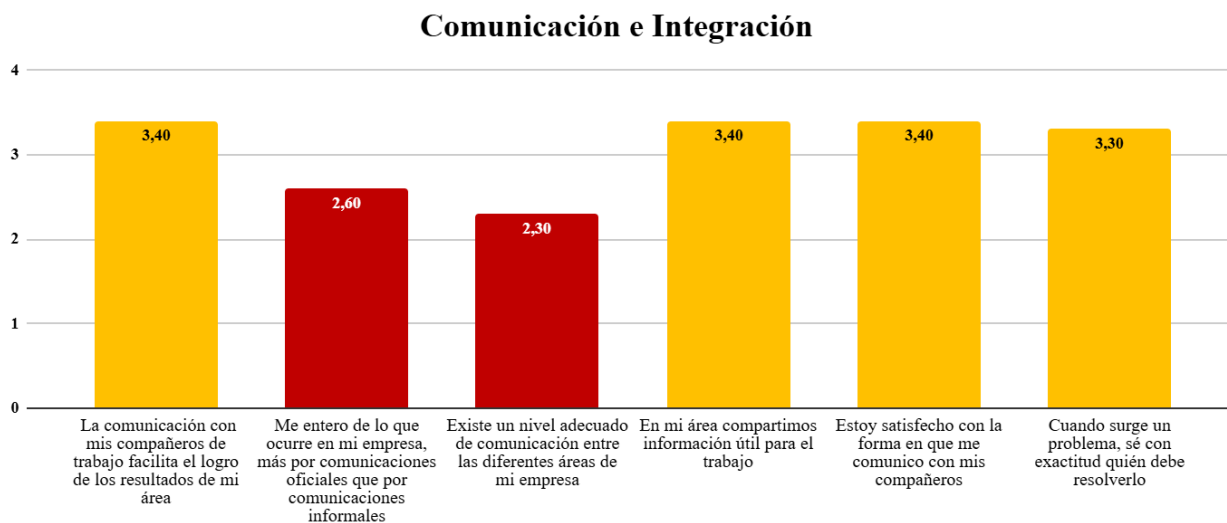
*Fuente:* Elaboración propia.

Calificación total de la dimensión 3.5 Dirección fue medida a partir de nueve variables. Ocho de nueve variables sobre 5.0:



De acuerdo con el gráfico superior, se puede ver que la dimensión de Estilo de Dirección fue medida a partir de nueve variables. Ocho de nueve variables puntuaron por encima de 3.0 y una de todas las variables puntuó por encima de 3.9. Esto podría evidenciar que los funcionarios de la empresa consideran, de manera moderada, que sus jefes tienen los conocimientos y destrezas para dirigir sus áreas, son coherentes en sus argumentos y planteamientos y la asignación de responsabilidades se realiza de forma equitativa. Además es posible que consideren que, sus jefes tienen en cuenta las sugerencias, reciben retroalimentación tanto de los aspectos positivos como de los negativos, son comprometidos con la evaluación del rendimiento, contribuyen a generar un ambiente laboral sano y reconocen el trabajo realizado motivando a sus empleados. Por otro lado, una de las nueve variables de la dimensión tuvo una puntuación de 4.0, lo que podría evidenciar una percepción positiva y respetuosa del trato recibido por los jefes. La dimensión de Estilo de dirección tuvo una puntuación general de 3.5, lo que podría evidenciar algunas oportunidades de mejora moderadas.

**Figura 11: Resultados de la Dimensión: Comunicación e integración**



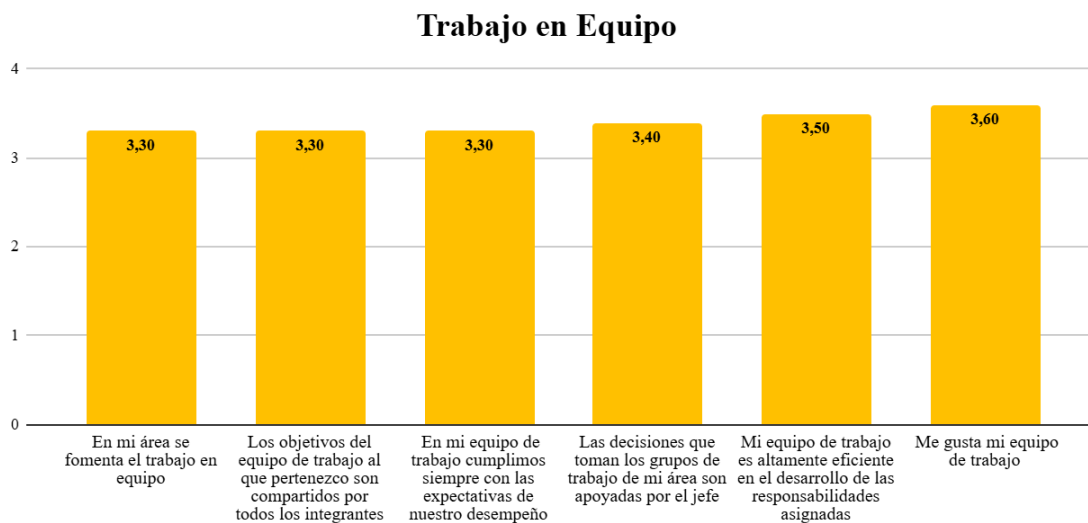
*Fuente: Elaboración propia.*

Calificación total De acuerdo con el gráfico superior, se puede ver que la dimensión de la dimensión 3.0 Comunicación e Integración fue medida a partir de seis variables. Cuatro de seis, sobre 5.0: puntuaron por encima de 3.0 y dos de seis puntuaron por debajo de 3.0. Esto



podría evidenciar que, los funcionarios de la empresa consideran, de manera moderada, que la comunicación con sus compañeros de trabajo facilita el logro de los resultados de su área, además consideran que en sus respectivas áreas también se comparte información útil para el trabajo. Así mismo, parecen percibir de manera moderada pero positiva, la forma en la que se comunican con sus compañeros y cuando surgen problemas, saben cómo resolverlos. La dimensión de comunicación e integración tuvo una puntuación general de 3.0, lo que podría evidenciar algunas oportunidades de mejora moderadas.

**Figura 12: Resultados de la Dimensión: Trabajo en Equipo**



*Fuente: Elaboración propia.*

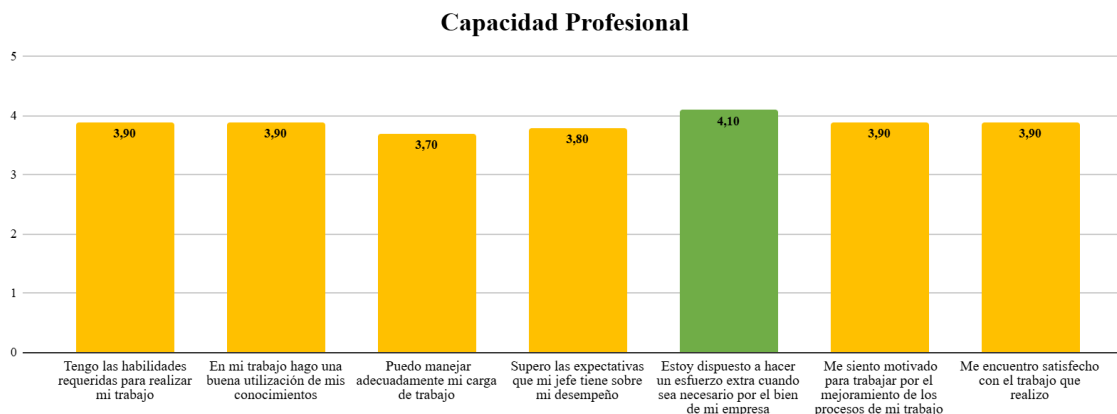
Calificación total De acuerdo con el gráfico superior, la dimensión de Trabajo en Equipo fue de la dimensión 3.4 evaluada a partir de seis variables. Todas ellas obtuvieron puntuaciones sobre 5.0:



superiores a 3.0 e inferiores a 3.9, lo cual sugiere que los funcionarios de la empresa perciben, de manera moderada, que en sus áreas laborales se promueve el trabajo en equipo. Los resultados indican que los objetivos del equipo son compartidos por sus integrantes, y que tanto las metas como las expectativas suelen cumplirse. Además, los participantes perciben que las decisiones grupales cuentan con el respaldo de los jefes y que las responsabilidades asignadas se ejecutan de forma eficiente. Finalmente, los encuestados manifiestan sentirse conformes con su equipo de trabajo. En conjunto, la dimensión de Trabajo en Equipo obtuvo una puntuación general de 3.4, lo que podría señalar la existencia

de oportunidades de mejora moderadas.

**Figura 13: Resultados de la Dimensión: Capacidad Profesional**



*Fuente: Elaboración propia.*

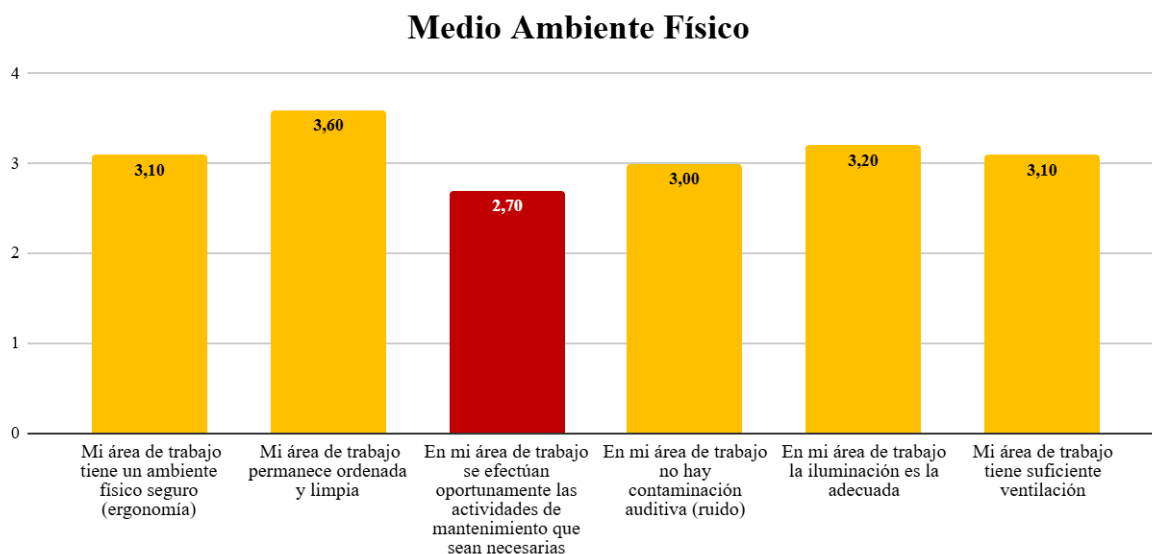
Calificación total de la dimensión 3.8 sobre 5.0: De acuerdo con el gráfico superior, la dimensión de Capacidad Profesional fue evaluada a partir de siete variables. Seis de estas obtuvieron puntuaciones superiores a 3.0 e inferiores a 3.9, y sólo una alcanzó una puntuación superior a 3.9. Esto sugiere que, los funcionarios de la empresa perciben, de manera moderada, que poseen las habilidades necesarias para realizar su trabajo, que hacen un buen uso de sus conocimientos, que manejan adecuadamente su carga laboral y que superan las expectativas que sus jefes tienen sobre su desempeño.



Así mismo, manifiestan sentirse motivados para contribuir al mejoramiento de los procesos y muestran satisfacción con el trabajo que realizan. Cabe destacar que la puntuación más alta dentro de esta dimensión fue de 4.10, correspondiente a la variable que midió la disposición de los empleados a hacer un esfuerzo extra cuando fuera necesario por el bien de la empresa. En conjunto, la dimensión de Capacidad Profesional obtuvo una puntuación general de 3.8, lo que podría

señalar la existencia de oportunidades de mejora moderadas.

**Figura 14: Resultados de la Dimensión: Medio Ambiente Físico**



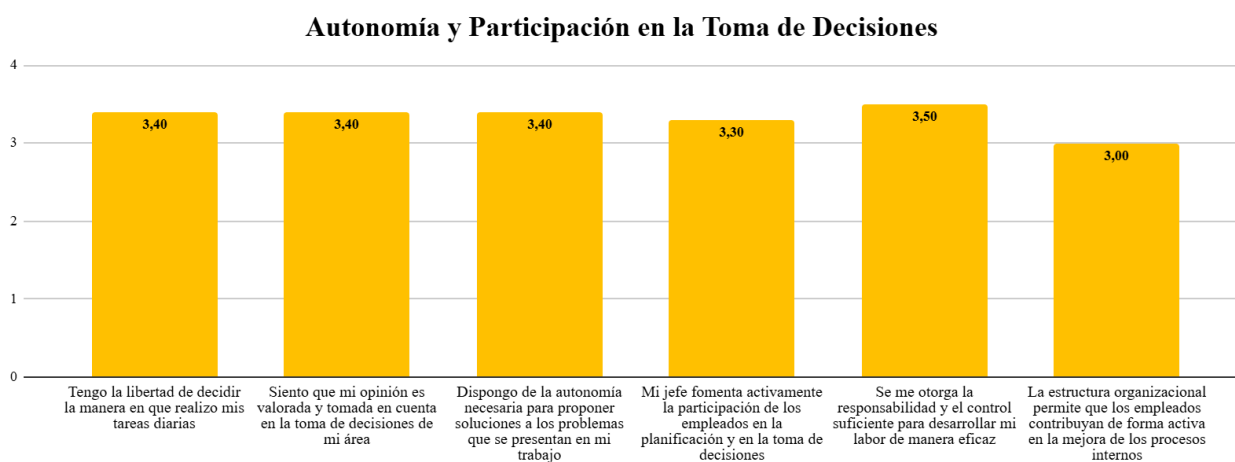
*Fuente: Elaboración propia.*

Calificación total de la dimensión 3.1 sobre 5.0: De acuerdo con el gráfico superior, la dimensión de *Medio Ambiente Físico* fue evaluada a partir de siete variables. Seis de estas obtuvieron puntuaciones superiores a 3.0 e inferiores a 3.9, y sólo una alcanzó una puntuación más baja de 2.7. Esto sugiere que, los funcionarios de la empresa perciben, de manera moderada, que su área de trabajo cuenta con un ambiente físico seguro, que se mantiene ordenada y limpia, sin contaminación auditiva, con una iluminación adecuada y con suficiente ventilación. Sin embargo, la variable con menor puntuación, 2.7, corresponde a la percepción de que no siempre se realizan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias, lo cual podría estar



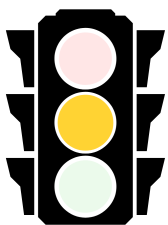
afectando la valoración general de esta dimensión. En conjunto, la dimensión de *Medio Ambiente Físico* obtuvo una puntuación general de 3.1, lo que podría señalar la existencia de oportunidades de mejora moderadas.

**Figura 15:** Resultados de la Dimensión: Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones



*Fuente: Elaboración propia.*

Calificación total de la dimensión 3.3 sobre 5.0:



De acuerdo con el gráfico superior, la dimensión de Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones fue evaluada a partir de seis variables. Todas estas obtuvieron puntuaciones superiores a 3.0 e inferiores a 3.9, específicamente en un rango que osciló entre 3.0 y 3.5. Esto sugiere que, los funcionarios de la empresa perciben, de manera moderada, que tienen la libertad de decidir cómo realizar sus tareas diarias, que su opinión es valorada en los procesos de toma de decisiones de su área, y que cuentan con la autonomía necesaria para proponer soluciones a los problemas que se presentan en su trabajo. Así mismo, consideran que su jefe fomenta activamente la participación en la planificación

y en la toma de decisiones, que se les otorga la responsabilidad y el control suficientes para desarrollar sus labores de manera eficaz, y que la estructura organizacional permite una contribución activa en la mejora de los procesos internos. En conjunto, la dimensión de Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones obtuvo una puntuación general de 3.3, lo que podría señalar la existencia de oportunidades de mejora moderadas.

**Tabla 14:** Matriz de resultados por preguntas de la encuesta

	<b>Pregunta</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Capacidad profesional</b>	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de mi empresa	4,10	El hecho de que la disposición a realizar un esfuerzo extra y el trato respetuoso por parte de los jefes hayan obtenido puntuaciones altas (4.10 y 4.0, respectivamente) refleja prácticas organizacionales sólidas que fomentan el compromiso y el respeto mutuo (conscientes o inconscientes). Para profundizar en las razones subyacentes a estas valoraciones tan positivas, se diseñarán grupos de profundización que permitan recoger de primera mano las percepciones y experiencias de los colaboradores en torno a ambos aspectos, con el fin de fortalecerlos y replicarlos en toda la empresa.
<b>Estilo de dirección</b>	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso	4,00	
<b>Autonomía y participación</b>	Se me otorga la responsabilidad y el control suficiente para	3,50	

	Pregunta	Calificación	Comentarios
<b>en la toma de decisiones</b>	desarrollar mi labor de manera eficaz		Los resultados de la medición del clima laboral evidencian un conjunto significativo de afirmaciones con calificaciones intermedias, lo que sugiere la existencia de percepciones ambivalentes o experiencias inconsistentes entre los colaboradores.  Aspectos como la autonomía en el desempeño, la participación en la toma de decisiones, la capacidad profesional, la calidad del liderazgo, la comunicación interna y el trabajo en equipo, aunque no fueron evaluados negativamente, tampoco alcanzaron niveles de excelencia. Este escenario apunta a oportunidades claras de mejora y a la necesidad de profundizar
	Tengo la libertad de decidir la manera en que realizo mis tareas diarias	3,40	
	Siento que mi opinión es valorada y tomada en cuenta en la toma de decisiones de mi área	3,40	
	Dispongo de la autonomía necesaria para proponer soluciones a los problemas que se presentan en mi trabajo	3,40	
	Mi jefe fomenta activamente la participación de los empleados en la planificación y en la toma de decisiones	3,30	
	La estructura organizacional permite que los empleados contribuyan de forma activa en la mejora de los procesos internos	3,00	
<b>Capacidad profesional</b>	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo	3,90	
	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos	3,90	
	Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de	3,90	

	Pregunta	Calificación	Comentarios
	los procesos de mi trabajo		en los matices que las cifras por sí solas no pueden explicar.  En este sentido, los grupos de profundización se constituyen en una herramienta clave para comprender los factores subyacentes que determinan estas valoraciones, identificar barreras específicas y recoger propuestas directas de los empleados que permitan orientar intervenciones efectivas y sostenibles.
	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	3,90	
	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño	3,80	
	Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo	3,70	
<b>Comunicación e integración</b>	La comunicación con mis compañeros de trabajo facilita el logro de los resultados de mi área	3,40	
	En mi área compartimos información útil para el trabajo	3,40	
	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros	3,40	
	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	3,30	
<b>Estilo de dirección</b>	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	3,60	
	Mi jefe contribuye a generar un ambiente laboral sano	3,60	
	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área	3,50	
	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	3,50	
	Mi jefe asume la evaluación del rendimiento con compromiso	3,50	

	Pregunta	Calificación	Comentarios
	En mi área, el jefe asigna las responsabilidades de trabajo de forma equitativa	3,40	
	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo	3,40	
	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	3,40	
<b>Gestión del talento</b>	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades	3,60	
	Me siento satisfecho con los beneficios que mi empresa me brinda	3,50	
	La capacitación es una prioridad en nuestra empresa	3,10	
	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la empresa	3,10	
<b>Medio ambiente físico</b>	Mi área de trabajo permanece ordenada y limpia	3,60	
	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada	3,20	
	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro	3,10	

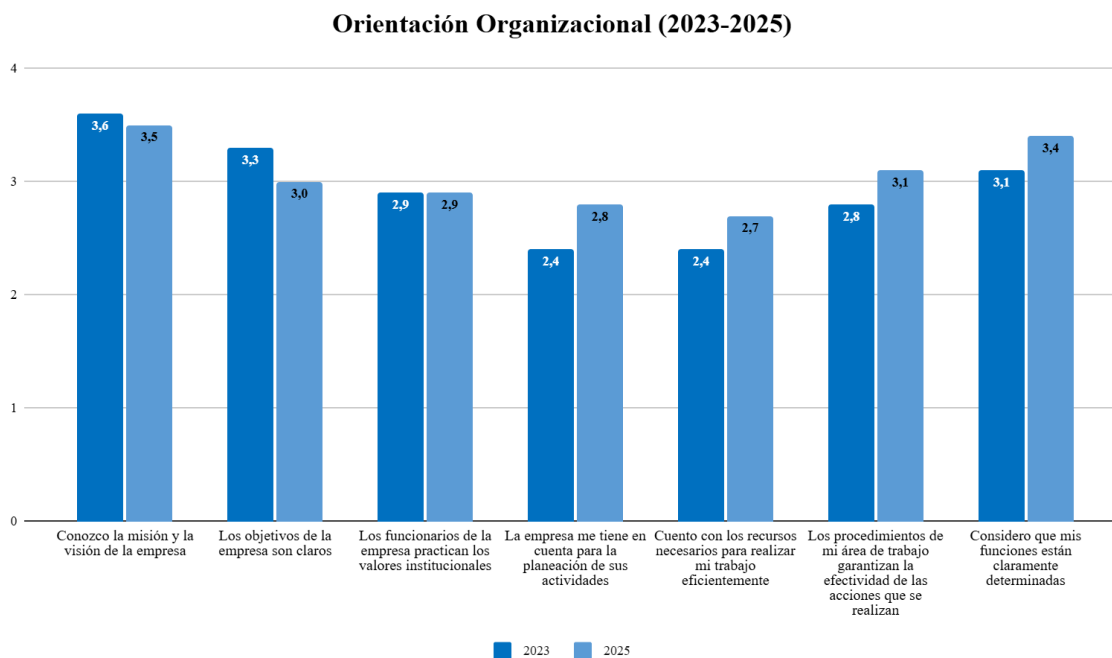
	Pregunta	Calificación	Comentarios
	(ergonomía)		
	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	3,10	
	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)	3,00	
<b>Orientación organizacional</b>	Conozco la misión y la visión de la empresa	3,60	
	Considero que mis funciones están claramente determinadas	3,50	
	Los funcionarios de la empresa practican los valores institucionales	3,10	
	La empresa me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades	3,10	
<b>Trabajo en equipo</b>	Me gusta mi equipo de trabajo	3,60	
	Mi equipo de trabajo es altamente eficiente en el desarrollo de las responsabilidades asignadas	3,50	
	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	3,40	
	En mi área se fomenta el trabajo en equipo	3,30	
	Los objetivos del equipo de trabajo al que pertenezco son compartidos por todos los integrantes	3,30	

	Pregunta	Calificación	Comentarios
	En mi equipo de trabajo cumplimos siempre con las expectativas de nuestro desempeño	3,30	
<b>Comunicación e integración</b>	Me entero de lo que ocurre en mi empresa, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	2,60	En la medición quedaron en evidencia algunos aspectos que han obtenido puntuaciones notablemente bajas y que requieren una intervención prioritaria. Entre ellos destacan la dependencia casi exclusiva de las comunicaciones oficiales para informarse sobre la empresa, la insuficiente interacción entre áreas, y la percepción de que el entrenamiento inicial no siempre prepara adecuadamente a los nuevos colaboradores.  Así mismo, preocupa la percepción de falta de incentivos claros al alcanzar metas designadas, la gestión de traslados y ascensos basada más en procesos administrativos que en méritos, y el retraso en las actividades de mantenimiento necesarias.  A esto se suman la ambigüedad en los objetivos corporativos, la carencia de recursos suficientes para desempeñar
	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de mi empresa	2,30	
<b>Gestión del talento</b>	Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	2,70	
	Mi empresa me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	2,50	
	Mi empresa gestiona las situaciones administrativas (encargos, traslados, reubicaciones y ascensos) de acuerdo con los méritos y competencias	2,00	
<b>Medio ambiente físico</b>	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	2,70	
<b>Orientación</b>	Los objetivos de la empresa son	2,70	

	Pregunta	Calificación	Comentarios
<b>organizacional</b>	claros		las tareas con eficiencia y la ausencia
	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	2,50	de procedimientos robustos que garanticen la efectividad de las acciones diarias.
	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	2,00	Estos puntos serán objeto de discusión prioritaria en los grupos de profundización, con el fin de identificar barreras específicas y generar propuestas concretas que permitan diseñar intervenciones efectivas y sostenibles en el corto y mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia.

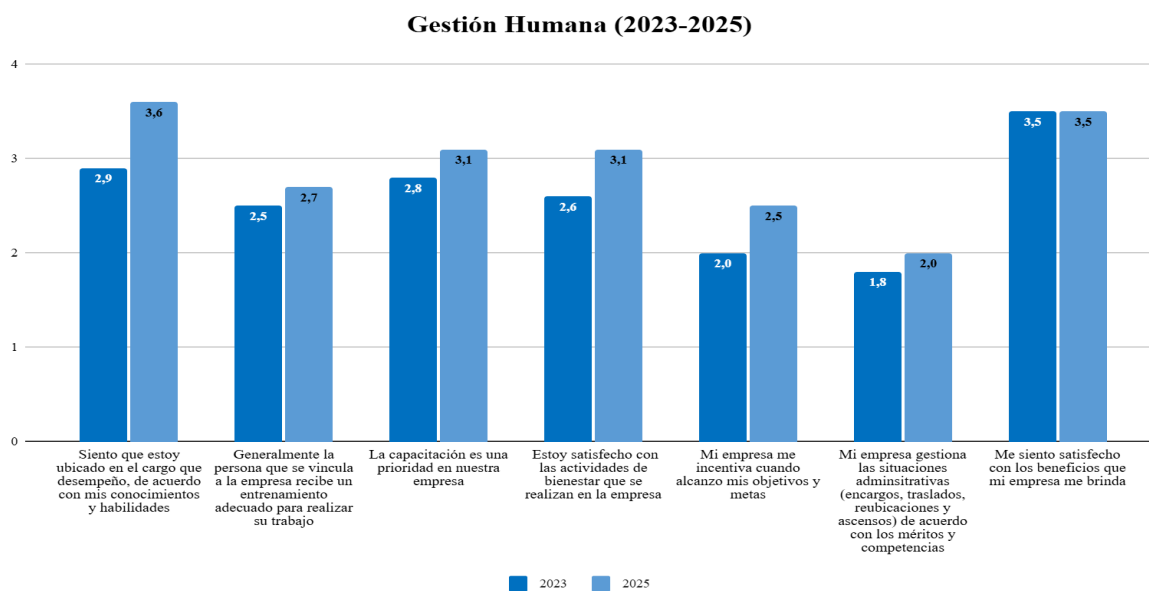
Figura 16: Medición del Clima Laboral: Resultados 2025 vs 2023



*Fuente: Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.*

En la parte superior, se puede apreciar una gráfica de barras que compara los hallazgos encontrados entre el 2023 y el 2025 dentro de la dimensión de Orientación Organizacional. En color azul oscuro se aprecian los puntajes de 0 a 5 obtenidos en el 2023 y en azul claro se muestran los puntajes obtenidos en el 2025 y se midieron siete variables de esta dimensión. Lo primero que se puede evidenciar es que cada una de las variables medidas en esta dimensión, parece tener una variación mínima entre los resultados encontrados entre los dos momentos de medición, la variación más grande tan solo fue de 0.4. De las 7 variables que se observan en el gráfico, solo dos tuvieron puntajes inferiores a los encontrados el 2023, una variable, tuvo el mismo puntaje, y las otras cuatro tuvieron mejores puntuaciones que en la primera medición. Si bien, no se aprecian cambios significativos entre ambas mediciones, cabe mencionar que la dimensión de Orientación Organizacional parece haber mejorado en comparación con la medición del 2023. Es de resaltar que la variable seis de izquierda a derecha pasó de un puntaje de 2.8 en el 2023 a un puntaje de 3.1. Lo que puede indicar que la percepción de que los procedimientos en el área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, ha pasado de ser un área con necesidad de intervención prioritaria a ser un área con posibilidad de mejora moderadas

**Figura 17:** Comparación de resultados de la Dimensión de Gestión Humana entre el año 2023 y el 2025

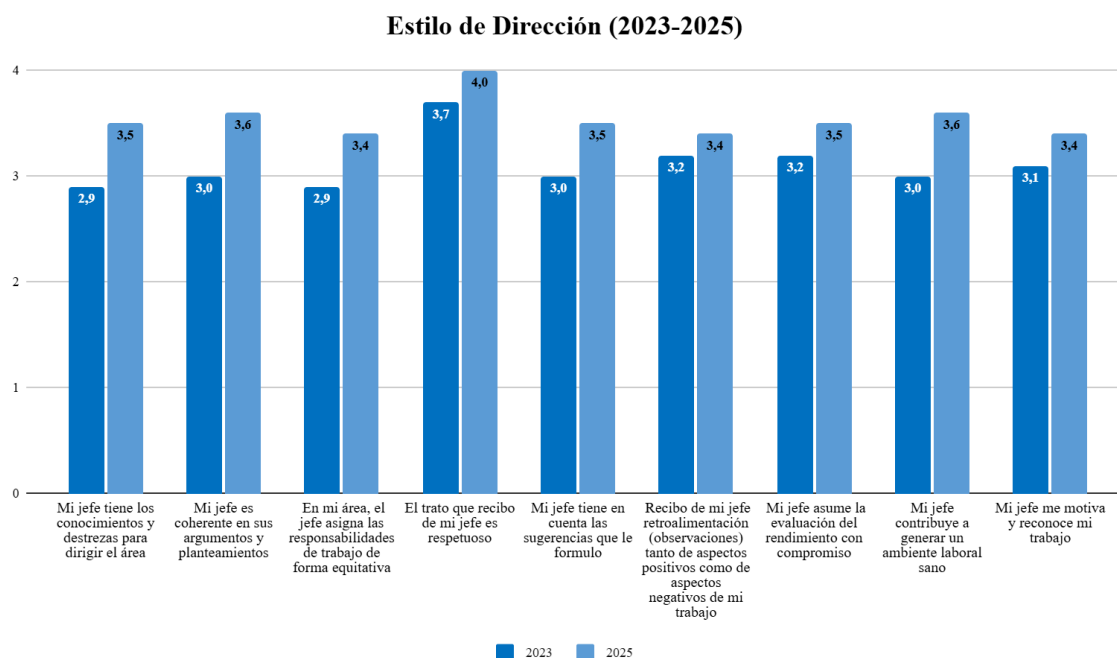


**Fuente:** Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.

En la parte superior, se puede apreciar una gráfica de barras que compara los hallazgos encontrados entre el 2023 y el 2025 dentro de la dimensión de Gestión Humana. En color azul oscuro se aprecian los puntajes de 0 a 5 obtenidos en el 2023 y en azul claro se muestran los puntajes obtenidos en el 2025 y se midieron siete variables de esta dimensión. Lo primero que se puede evidenciar es que todas las variables medidas en esta dimensión, a excepción de la séptima variable de izquierda a derecha, tuvieron una mejor puntuación que en la medición anterior. La séptima variable mencionada anteriormente tuvo la misma puntuación en ambas mediciones. Un aspecto significativo a tener en cuenta es que tres de las siete variables pasaron de ser en el 2023 áreas con una necesidad prioritaria de intervención (puntuaciones menores a 3.0) a ser áreas con necesidad con oportunidad de mejora moderada (puntuaciones entre 3.0 y

3.9), siendo esto una mejora significativa en comparación a la medición inicial respecto a esta dimensión. Si bien, no se aprecian cambios significativos entre ambas mediciones, cabe mencionar que la dimensión de Orientación Organizacional parece haber mejorado en comparación con la medición del 2023. Es de resaltar que la variable seis de izquierda a derecha pasó de un puntaje de 2.8 en el 2023 a un puntaje de 3.1. Lo que puede indicar que la percepción de que los procedimientos en el área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, ha pasado de ser un área con necesidad de intervención prioritaria a ser un área con posibilidad de mejora moderadas.

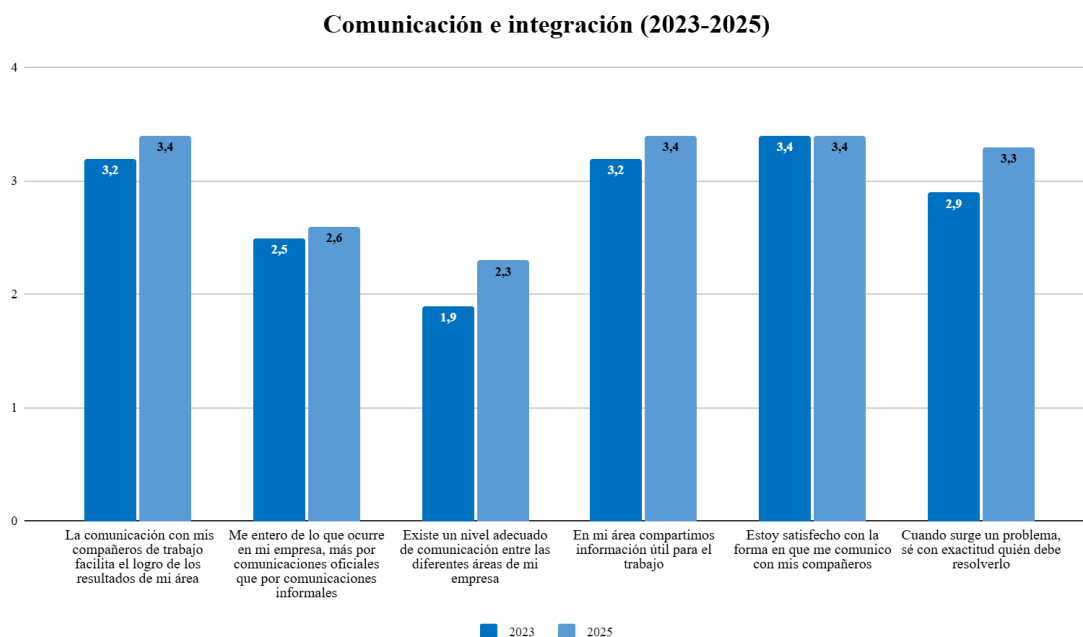
**Figura 18:** Comparación de resultados de la Dimensión de Estilo de Dirección entre el año 2023 y el 2025



**Fuente:** Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.

En la parte superior, se puede observar una gráfica de barras que compara los resultados obtenidos en los años 2023 y 2025 dentro de la dimensión de Estilo de Dirección. Los puntajes, que van de 0 a 5, se representan en azul oscuro para el año 2023 y en azul claro para el 2025 y se midieron nueve variables de la dimensión. Al observar los datos, se evidencia una mejora en todas las variables evaluadas dentro de esta dimensión en comparación con la medición anterior. Tres de las variables presentan avances particularmente significativos. En primer lugar, la variable uno y la variable tres, de izquierda a derecha, pasaron de puntajes por debajo de 3.0 en 2023 (lo que indica áreas críticas que requerían intervención prioritaria) a puntuaciones de 3.5 y 3.6 respectivamente en 2025, lo que las ubica dentro del rango de áreas con oportunidades de mejora moderadas. En segundo lugar, la variable cuatro aumentó de una puntuación de 3.7 en 2023 a 4.0 en 2025, lo cual la posiciona dentro del espectro de fortalezas consolidadas que deben potenciarse. Cabe destacar que la variable seis, de izquierda a derecha, pasó de un puntaje de 2.8 en 2023 a 3.1 en 2025, lo cual indica que ha dejado de ser un área crítica para convertirse en una con potencial de mejora moderada. Aunque no todos los cambios fueron estadísticamente significativos, en general, la dimensión de Estilo de Dirección muestra una tendencia positiva con respecto a los resultados del 2023.

**Figura 19:** Comparación de resultados de la Dimensión de Comunicación e Integración entre el año 2023 y el 2025

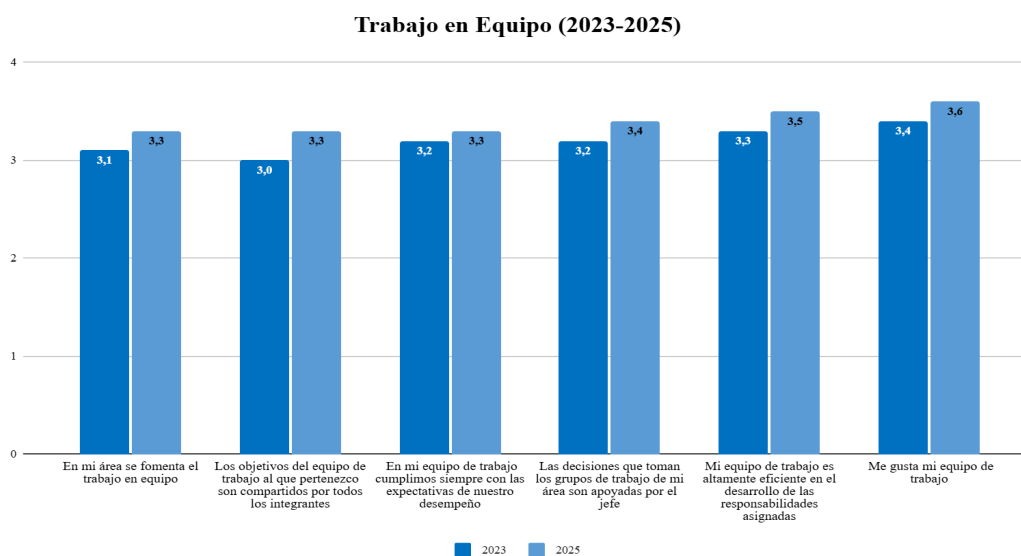


**Fuente:** Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.

En la parte superior, se presenta una gráfica de barras que compara los resultados obtenidos en los años 2023 y 2025 dentro de la dimensión de Comunicación e Integración. Los puntajes, que van de 0 a 5, se muestran en azul oscuro para el año 2023 y en azul claro para el 2025. En total, se evaluaron seis variables dentro de esta dimensión. Al observar los datos, se nota una mejora en la mayoría de las variables, con excepción de la variable cinco, que mantuvo el mismo puntaje en ambas mediciones. Llama la atención la variable tres, de izquierda a derecha, relacionada con la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, que en 2023 obtuvo una de las puntuaciones más bajas con un 1.9. Para 2025, esta cifra aumentó a 2.3. Aunque aún se ubica dentro del rango más bajo, el cambio sugiere un avance respecto a la medición anterior. En general, la dimensión de

Comunicación e Integración muestra una mejora frente a los resultados obtenidos en el 2023.

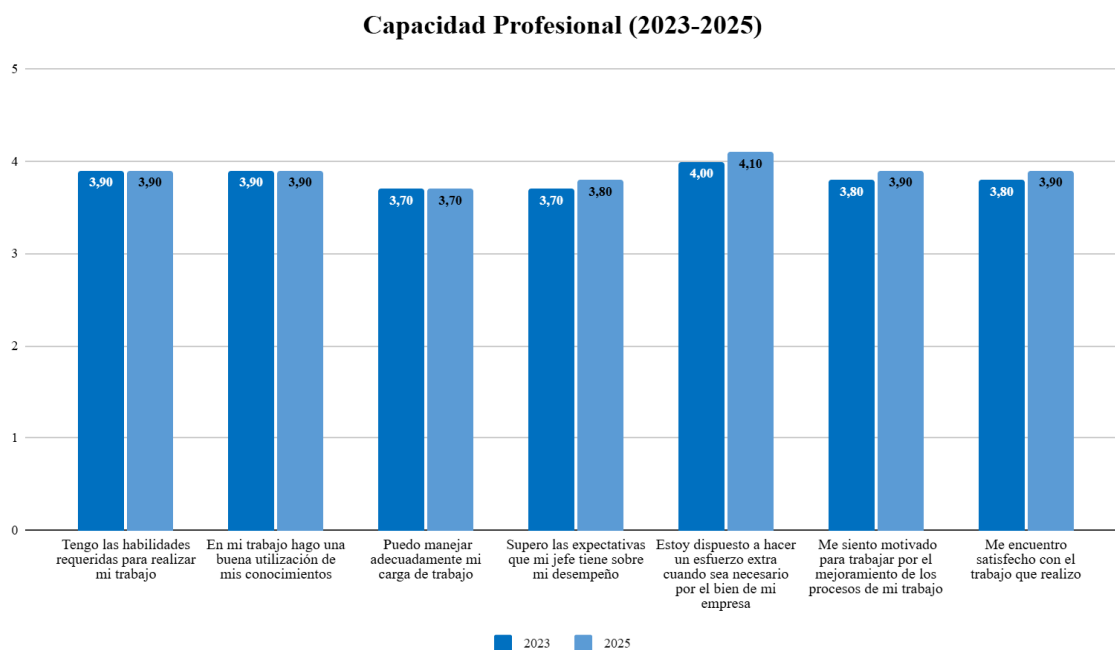
**Figura 20:** Comparación de resultados de la Dimensión de Trabajo en Equipo entre el año 2023 y el 2025



**Fuente:** Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.

En la parte superior, se presenta una gráfica de barras que compara los resultados obtenidos en los años 2023 y 2025 dentro de la dimensión de Trabajo en Equipo. Los puntajes, que van de 0 a 5, se muestran en azul oscuro para el año 2023 y en azul claro para el 2025. En total, se evaluaron siete variables en esta dimensión. Al observar los datos, se aprecia una mejora leve en todas las variables. Llama la atención que los puntajes, tanto en 2023 como en 2025, se mantienen dentro de un rango muy similar, entre 3.0 y 3.6. Esto indica que, si bien hay un avance respecto a la medición anterior, la dimensión de Trabajo en Equipo sigue presentando oportunidades de mejora moderadas.

**Figura 21:** Comparación de resultados de la Dimensión de Capacidad Profesional entre el año 2023 y el 2025

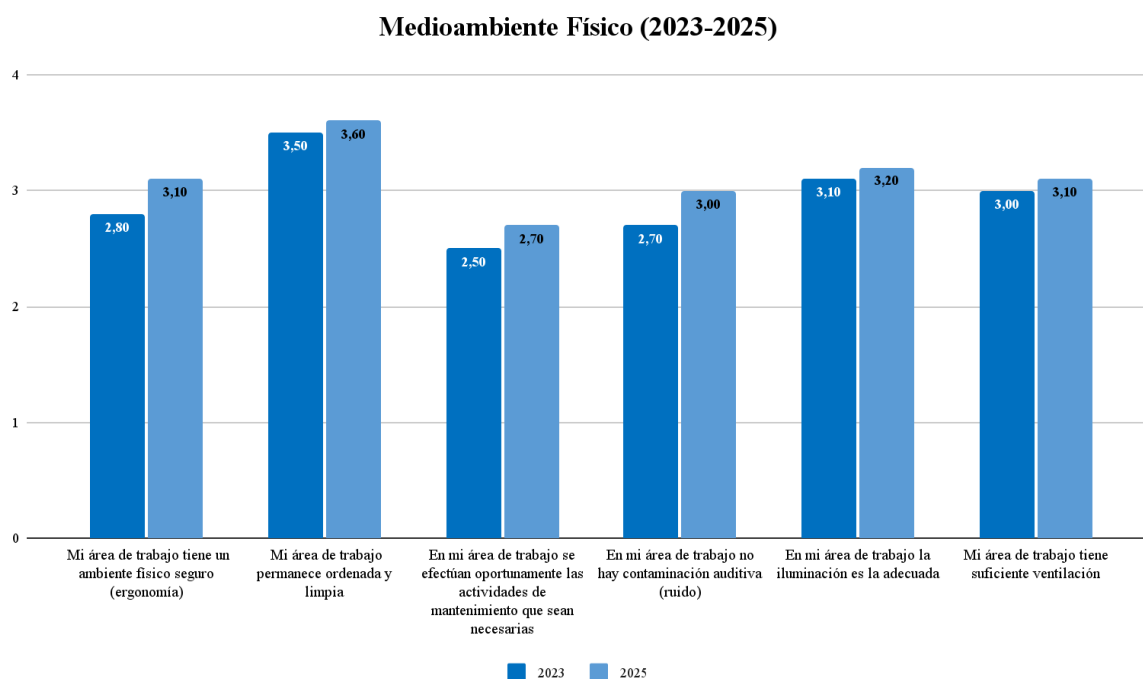


**Fuente:** Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.

En la parte superior, se puede observar una gráfica de barras que compara los resultados obtenidos en los años 2023 y 2025 dentro de la dimensión de Capacidad Profesional. Los puntajes, que van de 0 a 5, se representan en azul oscuro para el año 2023 y en azul claro para el 2025. En total, se midieron siete variables relacionadas con esta dimensión. Al observar los datos, se nota que las puntuaciones son muy similares entre ambas mediciones, oscilando entre 3.7 y 4.1. Tres variables, la uno, la dos y la tres, (de izquierda a derecha) mantuvieron exactamente el mismo puntaje en ambos años, lo cual refleja una percepción estable en estos aspectos. En particular, la variable tres, que hace referencia a la capacidad de manejar adecuadamente la carga de trabajo, obtuvo un 3.7 en ambas mediciones, siendo la variable más baja de todas. La puntuación más alta

se encuentra en la variable cinco, que corresponde a la disposición de hacer un esfuerzo extra por el bien de la empresa. Esta variable pasó de 4.0 en 2023 a 4.1 en 2025, siendo la más destacada dentro de la dimensión. Aunque no se identifican cambios estadísticamente significativos, los resultados reflejan una valoración positiva y constante por parte de los encuestados. En conjunto, la dimensión de Capacidad Profesional se mantiene como una fortaleza organizacional con variaciones mínimas entre ambas mediciones.

**Figura 22:** Comparación de resultados de la Dimensión de Medio Físico entre el año 2023 y el 2025



**Fuente:** Elaboración propia con información de los resultados de la encuesta de clima laboral 2023 y 2025.

En la parte superior, se puede observar una gráfica de barras que compara los resultados

obtenidos en los años 2023 y 2025 dentro de la dimensión de Medio Ambiente Físico. Los puntajes, que van de 0 a 5, se representan en azul oscuro para el año 2023 y en azul claro para el 2025. En total, se midieron seis variables relacionadas con esta dimensión. Al observar los datos, se nota que todas las variables aumentaron levemente su puntuación en el 2025, aunque las variaciones se mantuvieron dentro de un rango reducido entre 0.1 y 0.2 puntos, lo cual no representa un cambio significativo. La variable dos, de izquierda a derecha, obtuvo los puntajes más altos, con un 3.5 en 2023 y un 3.6 en 2025. Por otro lado, la variable tres, que hace referencia a la oportunidad con la que se efectúan las actividades de mantenimiento, presentó las puntuaciones más bajas en ambos años, con un 2.5 en 2023 y un 2.7 en 2025. Cabe destacar que las variables uno y cuatro dejaron de ubicarse en el rango de áreas críticas para posicionarse dentro del grupo de variables con oportunidades de mejora moderadas. Aunque no se identifican cambios estadísticamente significativos, los resultados reflejan una valoración positiva y constante por parte de los encuestados. En conjunto, la dimensión de Medio Ambiente Físico sigue presentando oportunidades de mejora moderadas.

### **Medición del Clima Laboral**

La tabla que se presenta a continuación articula las dimensiones críticas a intervenir, las dimensiones con oportunidades de mejora y las dimensiones con fortalezas a consolidar en EMCALI, y las contrasta con los problemas identificados por cada dimensión, así como con los objetivos de intervención. Después de observar los resultados presentados, se diseñaron varios supuestos con los que buscamos explicar el por qué de estos. A partir de estos supuestos, se diseñaron preguntas exploratorias a realizar en los grupos de profundización:

*Tabla 15: Supuestos y Preguntas Exploratorias a partir de los Resultados de las Encuestas*

<b>Dimensión</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Preguntas exploratorias</b>
<b>Orientación organizacional</b>	Oportunidad de mejora	Las bajas puntuaciones de la variable de Orientación Organizacional podrían deberse a una falta de comunicación efectiva entre los niveles directivos y operativos, lo que podría estar generando una desconexión entre los valores institucionales, la asignación de recursos y la inclusión del personal en la planeación de actividades.	<p>¿De qué manera sienten que los directivos comunican (o no) los valores, objetivos y decisiones importantes de la organización hacia sus equipos de trabajo?</p> <p>¿Qué tan involucrados se sienten ustedes en la planeación de actividades y en las decisiones que afectan el uso de los recursos en su área de trabajo?</p> <p>¿Qué aspectos del trabajo diario crees que dificultan tener claridad sobre lo que se espera lograr, cómo hacerlo y con qué recursos contar para cumplir con los objetivos?</p>

<b>Gestión del talento</b>	A intervenir ya	Las bajas puntuaciones en la variable de Gestión del Talento podrían deberse a la ausencia de una estrategia integral que abarque desde el proceso de inducción hasta el desarrollo continuo y la valoración justa del desempeño. La falta de una inducción adecuada contribuye a que los empleados no comprendan plenamente la cultura y los procesos internos de la empresa, lo que dificulta su integración y adaptación al entorno laboral.	<p>Cuéntenos un poco sobre la experiencia inicial al ingresar a la empresa: ¿cómo describirían el proceso de inducción y de qué manera creen que ha afectado la comprensión de la cultura y los procesos internos de la organización?</p> <p>Desde su experiencia, ¿qué tan justo y claro sienten que es el proceso para integrarse, crecer y ser reconocidos dentro de la empresa?</p>
<b>Estilo de dirección</b>	Fortalezas a mantener	A pesar de las bajas puntuaciones en áreas estructurales como la comunicación formal o la gestión del talento, se observa que el ambiente de trabajo favorece la colaboración espontánea y el desarrollo de competencias. Esto probablemente se deba a líderes que promueven la participación activa,	<p>¿Cómo definirías el estilo de dirección que practica tu jefe directo, y de qué manera consideras que ese estilo influye en la colaboración y en el desarrollo de tus habilidades y las de tu equipo?</p> <p>¿Cómo describirías la forma en que los líderes o jefes se relacionan con sus equipos y qué impacto tiene eso en tu motivación o desempeño?</p>

		fomentan la toma de decisiones descentralizada y mantienen un trato justo y respetuoso, lo que refuerza la confianza y motivación personal dentro de los equipos.	
<b>Comunicación e integración</b>	Oportunidad de mejora	Las bajas puntuaciones en la variable de Comunicación e Integración pueden explicarse porque la empresa parece carecer de un sistema de comunicación estructurado y efectivo que garantice la transmisión clara de información oficial a todos los niveles y áreas. Esta falta de comunicación efectiva puede estar generando que los empleados no se sientan informados sobre los cambios, decisiones y novedades de la organización.	¿Qué sugerencias o mejoras considerarías necesarias para que la comunicación interna sea más clara; en términos de uso de canales, frecuencia de mensajes y gestión de la comunicación, y que todos los empleados se sientan debidamente informados sobre los cambios y decisiones de la empresa?  ¿Qué creen que impide que la información relevante de la empresa circule de forma clara, oportuna y entre todas las áreas?
<b>Trabajo en equipo</b>	Oportunidad de mejora	Aunque no presenta calificaciones especialmente bajas, si llegaran a evidenciarse dificultades,	¿Qué factores facilitan o dificultan trabajar de manera colaborativa con otros compañeros o áreas en la

		<p>podrían explicarse por una falta de espacios formales para la colaboración interdisciplinaria o por estructuras jerárquicas que limitan la coordinación horizontal. Esto puede obstaculizar el sentido de corresponsabilidad y trabajo compartido.</p>	<p>empresa?</p>
<p><b>Capacidad profesional</b></p>	<p>Fortalezas a mantener</p>	<p>Las altas puntuaciones en la afirmación relacionada con la disposición a hacer un esfuerzo extra por el bien de la empresa (4,1 sobre 5) pueden explicarse porque la empresa ha cultivado una cultura organizacional que promueve valores como el compromiso y la dedicación. Esto puede estar generando que los empleados se sientan motivados para contribuir más allá de sus responsabilidades habituales, considerando que su esfuerzo impacta positivamente en el éxito corporativo.</p>	<p>¿Qué aspectos del entorno laboral o de la cultura de EMCALI hacen que valga la pena dar más de lo esperado en el trabajo?</p>

<b>Medioambiente físico</b>	Oportunidad de mejora	Las bajas calificaciones podrían deberse a deficiencias en la planificación y seguimiento del mantenimiento preventivo o correctivo, especialmente en infraestructura crítica. Esto puede generar una percepción de abandono o demora en la atención a condiciones que afectan el confort y la seguridad.	¿Qué tipo de problemas relacionados con el mantenimiento o las condiciones físicas del lugar de trabajo afectan más el desarrollo normal de las actividades?
<b>Autonomía y participación en la toma de decisiones</b>	Oportunidad de mejora	La percepción de un entorno físico deficiente podría deberse a tiempos prolongados de respuesta ante daños o fallas, falta de condiciones ergonómicas adecuadas, o deterioro visible en áreas comunes. Esto puede generar incomodidad, fatiga o incluso riesgos para la salud, afectando la percepción de bienestar general.	¿Qué tan posible sientes que es tomar decisiones propias en tu trabajo diario, y qué condiciones te lo facilitan o te lo impiden?

*Fuente: Elaboración propia*

### ***Dimensiones y Variables del Clima Organizacional que Requieren Mayor Atención***

Las dimensiones críticas que requieren intervención en EMCALI son: Gestión del Talento, Orientación Organizacional y Comunicación e Integración. A partir del análisis realizado, se identifican elementos que podrían estar incidiendo en el desempeño organizacional y que servirían como base para orientar futuras acciones de mejora. En lo que respecta a la Gestión del Talento, se han señalado posibles falencias en los procesos de incorporación, desarrollo y esquemas de incentivos, aspectos que podrían estar afectando la motivación y la percepción de equidad interna entre los colaboradores. En este sentido, se sugiere revisar y fortalecer los procesos de inducción y acompañamiento al cargo, con énfasis en los primeros momentos de vinculación laboral. En cuanto a la Orientación Organizacional, la aparente ambigüedad en los objetivos institucionales, junto con limitaciones en los recursos disponibles y deficiencias en la ejecución de procedimientos, podrían estar obstaculizando la alineación entre los niveles estratégicos y operativos. Como respuesta, se propone trabajar en mecanismos que favorezcan la apropiación y retroalimentación continua de las metas organizacionales. Por último, la predominancia de canales informales y la posible subutilización de medios oficiales de comunicación interna podrían estar restringiendo el flujo de información y la integración entre áreas, lo que sugiere la necesidad de diseñar estrategias que promuevan una comunicación clara, bidireccional y oportuna en todos los niveles de la entidad.

Por su parte, las dimensiones que presentan mayores oportunidades de mejora en EMCALI son: Medio Ambiente Físico, Trabajo en Equipo y Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones. En lo relacionado con el entorno físico laboral, se percibe una cultura institucional posiblemente poco consolidada en torno al autocuidado, donde las restricciones presupuestales para adecuaciones físicas podrían estar limitando la implementación de prácticas que promuevan

el compromiso del personal con el mantenimiento básico de sus espacios. En cuanto al trabajo en equipo, se evidencian dificultades en la articulación entre áreas, las cuales podrían estar asociadas a la ausencia de lineamientos claros sobre responsabilidades compartidas, cooperación y toma conjunta de decisiones. Por otro lado, la baja participación del personal en la organización de su trabajo y en la generación de propuestas podría estar reflejando una estructura jerárquica rígida, en la que el liderazgo, quizá por falta de criterios definidos o empoderamiento, no fomenta de forma activa una gestión participativa. Frente a este escenario, se sugiere avanzar en la implementación de acciones formativas y comunicativas que promuevan la apropiación del entorno laboral, el fortalecimiento del trabajo colaborativo con metas y roles claramente definidos, y la creación de espacios que permitan la expresión de ideas y la implicación activa de los colaboradores en la mejora continua, aun en contextos institucionales marcados por ciertas restricciones.

Por último, las dimensiones que muestran fortalezas con potencial de consolidación en EMCALI son: Estilo de Dirección y Capacidad Profesional. Los resultados del análisis de clima laboral podrían estar reflejando prácticas de liderazgo basadas en el respeto, la disposición al diálogo y la atención cercana a las necesidades del equipo, sin distinción jerárquica. Esta forma de conducción, según lo percibido, podría estar contribuyendo a un entorno de mayor confianza y apertura, donde los colaboradores se muestran más dispuestos a asumir desafíos que van más allá de sus funciones formales. Así mismo, la baja rotación de personal podría interpretarse como una señal de estabilidad organizacional, sentido de pertenencia y valoración del conocimiento técnico como elemento clave dentro de la cultura institucional. No obstante, también se advierte que parte del personal no parecería comprender del todo las restricciones normativas o presupuestales que enfrentan sus líderes, lo que podría generar expectativas desalineadas. Frente a este panorama, se

sugiere fortalecer los espacios de comunicación sobre estas limitaciones, implementar acciones pedagógicas que favorezcan su comprensión, y sistematizar las prácticas de liderazgo reconocidas como positivas, con el fin de asegurar su sostenibilidad en un entorno organizacional dinámico y en constante transformación.

### **Resultados Grupos de Profundización:**

Para la profundización de la medición del clima organizacional en la GUENTIC de EMCALI se realizaron tres grupos de profundización homogéneos (jefes de área, colaboradores operativos y personal de talento humano). El objetivo fue complementar los datos cuantitativos de la encuesta con percepciones cualitativas sobre causas, impactos y propuestas de mejora. Cada sesión permitió explorar los matices específicos de las ocho dimensiones evaluadas y contrastar las puntuaciones bajas (gestión del talento, comunicación e integración) con las altas (estilo de dirección, capacidad profesional), a partir de los testimonios directos de los participantes.

#### ***Grupo de profundización 1: Jefes de EMCALI***

Los jefes de área reconocieron una desconexión entre las decisiones estratégicas de la alta gerencia y su comunicación de esta a los equipos operativos. Esto quedó reflejado en la baja calificación de 2,7 en “recursos necesarios” que se percibió en la encuesta. Señalaron que, aunque es comprensible reservar información sensible, la falta de contexto genera incertidumbre y rumores, afectando la confianza y el sentido de pertenencia. En la Gestión del Talento, validaron la puntuación más baja (2,9) y refieren que existe una sobrecualificación de los colaboradores (“abogados y magísteres en labores operativas”), lo que impacta la motivación y percepción de justicia interna. Coincidieron en que el proceso de inducción actual cubre requisitos formales, pero

falla en transmitir la esencia cultural, retrasando la adaptación de los nuevos ingresos. Respecto a Comunicación e Integración, diagnosticaron que la valoración de 2,3 en canales formales y 2,6 en informales revela estructuras fragmentadas; los operativos carecen de acceso a intranet o correo, y dependen de “boca a boca” para enterarse de cambios contractuales. Propusieron acuerdos de nivel de servicio entre unidades y capacitaciones en gestión del cambio para garantizar claridad y oportunidad en el mensaje. Por último, el Estilo de Dirección emergió como fortaleza (4,0), destacando el trato respetuoso y acompañamiento continuo. Los jefes enfatizaron la necesidad de sistematizar esas buenas prácticas mediante mentorías y talleres de comunicación asertiva, de modo que ese capital relacional sirva de palanca para abordar las otras dimensiones críticas.

En palabras de uno de los participantes, “la falta de comunicación clara genera pánico; muchos trabajadores temen por su estabilidad laboral, especialmente los prestadores de servicios que tienen contratos de tres meses”. Otro participante añade que “hay información que no se baja por orden directa y eso alimenta rumores y malentendidos”. Lo dicho anteriormente ratifica que existe una disposición de contribuir a un cambio organizacional más coherente, humano y estratégico, partiendo desde el liderazgo como ejemplo de transformación interna.

Este grupo de profundización 1 permitió validar los principales hallazgos del diagnóstico de clima laboral, especialmente la desconexión en comunicación, la falta de incentivos, y las disfunciones entre formación y funciones reales. A pesar de este panorama, se evidencia una actitud reflexiva y propositiva por parte de los líderes, con alta disposición a participar en la construcción de un plan de mejora basado en información objetiva y real.

### ***Grupo de profundización 2: Colaboradores***

Los colaboradores coincidieron en que su contacto directo suele ser con líderes de área, más que con la jefatura de unidad, lo que introduce variabilidad en la experiencia de supervisión y puede distorsionar la percepción al responder la encuesta. Señalaron que estos líderes inmediatos tienen estilos muy diversos, lo cual, si bien en ocasiones fortalece la colaboración, también provoca inconsistencia en la claridad de roles y responsabilidades. En relación con el ambiente físico, describieron deficiencias de mantenimiento (iluminación, ventilación, orden), vinculándolas a ausentismo y baja productividad, un hallazgo que complementa la puntuación intermedia de esta dimensión. Señalaron que la falta de recursos básicos afecta el bienestar y refuerza la percepción de desvalorización por parte de la organización. Sobre Trabajo en Equipo y Autonomía, destacaron que, aunque existe colaboración espontánea, no hay espacios formales para articular esfuerzos interáreas: “colaboramos por iniciativa propia, no por lineamientos claros”. La estructura histórica de EMCALI, percibieron, limita su participación en decisiones y planificación de recursos, generando sensación de tener poca influencia en su propio desempeño. Finalmente, resaltaron que las capacidades profesionales del equipo son elevadas y constituyen un activo valioso, pero la falta de programas de formación continua y de reconocimiento sistemático impide canalizar esa profesionalidad en mejoras concretas. Reclaman un plan de capacitación orientado no solo a habilidades técnicas sino especialmente a competencias blandas y liderazgo situacional.

Pese a que muchos trabajadores afirman conocer la misión y visión de la empresa, hay una clara percepción de que los valores no se practican de forma coherente entre las distintas áreas. Un participante señaló: "conozco la misión y la visión, pero hay cosas que uno vive a diario que lo hacen dudar un poquito de la integridad de lo que se dice". Esta desconexión entre lo que se

comunica formalmente y lo que se experimenta en el día a día ha generado desconfianza en las intenciones de los directivos y en la transparencia institucional.

Un tema reiterado fue la poca participación del personal en decisiones estratégicas que los afectan directamente. Como lo expresó un trabajador: "Dicen que vamos a tener un nuevo modelo para telecomunicaciones, pero si uno se sienta a preguntar quién conoce ese modelo, son muy pocos". Esta sensación de exclusión no sólo genera apatía, sino también resistencia ante los cambios, ya que muchos no comprenden el propósito ni el contexto de las decisiones que se implementan. Varios participantes coincidieron en que el proceso de inducción se limita a una presentación general de la empresa, sin abordar de manera específica las funciones ni herramientas necesarias para el cargo. Una trabajadora comentó: "La capacitación es intensiva, pero no te capacita específicamente para el cargo. Si alguien del área no te guía, te toca aprender sobre la marcha". Esto afecta negativamente la adaptación de los nuevos empleados y retrasa su desempeño.

Existe una saturación de mensajes por correo electrónico, que ha derivado en indiferencia o falta de atención hacia la información importante. "Nos mandan demasiada información. Ya uno solo ve el título y lo borra", mencionó un empleado. Además, gran parte del personal operativo no tiene acceso frecuente a medios digitales, lo que amplía la brecha de comunicación. Se propusieron alternativas como pantallas informativas en zonas comunes o el uso de canales como WhatsApp para asegurar el alcance. Se identificó una fuerte insatisfacción con los procesos de ascenso, traslado y reubicación. "Los concursos no son transparentes, se mueven por influencias", afirmó un participante. También se denunció que los traslados muchas veces se notifican sin previo aviso, afectando emocionalmente a los trabajadores. Si bien se reconoce la existencia de programas de

capacitación y beneficios, estos no son valorados debido a la falta de claridad sobre su impacto en el desarrollo profesional.

A diferencia de otras dimensiones, el trato recibido por parte de los jefes inmediatos fue altamente valorado. "El trato que recibo de mi jefe es respetuoso", fue una de las afirmaciones con mayor calificación en la encuesta. Se reconoce un cambio positivo en el estilo de dirección, que ha pasado de ser distante y autoritario a uno más cercano, coherente y humano. Este aspecto ha sido un factor protector frente a las falencias en otras áreas de la gestión organizacional. Los resultados del grupo de profundización evidencian un contraste marcado entre la valoración del liderazgo directo y la percepción negativa de los procesos organizacionales más amplios. El respeto y apoyo por parte de los jefes inmediatos no alcanza a compensar la desconfianza en la comunicación institucional, la limitada participación en decisiones y la percepción de arbitrariedad en la gestión del talento.

La empresa enfrenta una brecha estructural entre lo estratégico y lo operativo, exacerbada por la falta de canales eficaces de comunicación y por un modelo de inducción y formación que no logra conectar al trabajador con el propósito institucional. A pesar de contar con fortalezas puntuales en liderazgo interpersonal, se hace necesario articular mejor los procesos, escuchar activamente a los empleados e implementar mecanismos que aseguren mayor transparencia, equidad y coherencia interna. Solo así podrá fortalecerse la cultura organizacional desde la base

### ***Grupo de profundización 3: Talento Humano***

Las personas participantes coincidieron en que los valores y objetivos institucionales se comunican formalmente mediante correos, comunicados y reuniones, pero con una efectividad limitada. Se percibe que la información llega tarde, de forma poco adaptada y sin conexión clara

con la realidad operativa. Uno de los participantes lo expresó así: *“Hay mucha comunicación formal, pero a veces es excesiva y se pierde el foco. O la información llega tarde, cuando ya hay rumores circulando”*.

También se advirtió que, aunque se transmite lo que la organización quiere lograr, no se explica suficientemente cómo cada rol contribuye a esos fines. Esta falta de conexión práctica debilita el sentido de pertenencia y propósito en niveles no directivos. La discusión evidenció que, si bien en algunos niveles de liderazgo se participa en definiciones estratégicas, el personal operativo tiene escasa incidencia en la planeación o en la asignación de recursos. *“La planeación estratégica sigue siendo muy centralizada. Se consulta poco al equipo que ejecuta”*, comentó una participante.

Desde el área de gestión, se reconoció que estas decisiones aún siguen rutas jerárquicas tradicionales, lo que coincide con la baja valoración de autonomía ( $\leq 3,0$ ). La ausencia de participación activa genera una brecha entre las decisiones institucionales y las condiciones reales del trabajo en campo, haciendo que muchas veces las metas o los recursos asignados no correspondan a las necesidades operativas reales.

Quienes compartieron su experiencia de ingreso relataron que, si bien recibieron la información formal y técnica requerida, enfrentaron un vacío importante en cuanto a la cultura y dinámicas reales de trabajo. Una persona lo resumió así: *“La inducción te prepara para lo formal, pero no para el día a día. Eso lo aprendes preguntando y cometiendo errores”*. Este aprendizaje por inmersión y prueba-error fue una constante en los relatos. Se propuso complementar el proceso actual con herramientas vivenciales, como el acompañamiento por parte de mentores internos y talleres que aceleren la comprensión de la cultura organizacional. También se destacó la necesidad

de articular los procesos de inducción a un seguimiento sistemático basado en evidencia, a través de la triangulación entre encuestas, entrevistas y grupos de profundización.

El grupo coincidió en que la comunicación interna es abundante, pero poco eficaz. La información no siempre está segmentada, llega en formatos largos o técnicos, y muchas veces no alcanza a quienes no trabajan en escritorio. *“La informalidad surge porque la comunicación oficial no llega clara ni a tiempo”*, fue una de las reflexiones centrales. Las propuestas incluyeron diversificar canales (infografías, videos cortos, carteleras digitales), adaptar los contenidos a los distintos públicos, y establecer un calendario de comunicaciones con responsabilidad distribuida. Además, se insistió en que la comunicación no debe limitarse a anunciar decisiones, sino explicar su propósito y generar espacios para resolver inquietudes, fortaleciendo así la gestión del cambio.

El estilo de liderazgo fue percibido como una fortaleza destacada. Las personas describieron relaciones laborales basadas en la confianza, el respeto y el acompañamiento. *“Nos dan autonomía para proponer y ejecutar, y eso genera compromiso”*, compartió una de las participantes. También se valoró el estímulo al desarrollo profesional y al compartir de conocimientos dentro de los equipos. Se mencionaron ejemplos concretos donde se promovió la réplica de aprendizajes y el apoyo mutuo en situaciones tanto laborales como personales. Estas prácticas explican la alta valoración (4,0) en trato y respeto, y revelan que el liderazgo saludable actúa como una base sólida desde la cual es posible fortalecer el clima general. Se sugirió que estas experiencias positivas se sistematicen mediante programas de mentoría y espacios de formación en liderazgo participativo.

Este espacio de conversación permitió contrastar los resultados cuantitativos de las encuestas y profundizar, entendiendo que muchas de las debilidades no provienen de falta de

voluntad, sino de estructuras rígidas que limitan la comunicación, la participación y la integración cultural. La distancia entre la estrategia institucional y el trabajo operativo cotidiano es clara, pero también lo es la existencia de equipos comprometidos y liderazgos humanos que son palanca para el cambio.

A partir de este y los otros dos grupos de profundización, emergen tres líneas de acción compartidas. Primero, una comunicación estructurada, con canales oficiales, mensajes segmentados y acuerdos de flujo entre áreas, que reducen los rumores y fortalecen la claridad institucional. Segundo, una gestión del talento integral, que conecte perfiles con funciones, refuerza la inducción desde lo cultural y permite una formación continua, además de incentivos reales. Tercero, un liderazgo saludable, que se basa en la cercanía, la confianza y el respeto, y que se convierte en modelo replicable mediante prácticas formales de gestión de personas. El principal reto no parece estar solo en informar más, sino en comunicar mejor; no en tener más procesos, sino en lograr que las personas los vivan y los comprendan.

### **Resultados de las Entrevistas a profundidad**

El presente apartado expone de manera sistemática los resultados obtenidos a través de las entrevistas en profundidad, articulando con los datos cuantitativos de la encuesta y las conclusiones de los grupos de profundización. La selección de los perfiles entrevistados se realizó bajo un criterio estratégico de heterogeneidad vertical, con el fin de captar distintas perspectivas sobre el clima organizacional desde diversos niveles de liderazgo dentro de EMCALI.

En total, se entrevistaron tres personas que ocupan cargos con responsabilidad en la toma de decisiones y en la gestión de procesos humanos y organizacionales. Cada uno fue identificado de forma anónima en el análisis como Entrevistado A, Entrevistado B y Entrevistado C, de acuerdo

con el siguiente orden:

- Entrevistado A: correspondió a un directivo de primer nivel dentro de la GUENTIC, cuya experiencia permitió explorar cómo se perciben y gestionan los aspectos del clima organizacional desde la propia unidad. Esta entrevista permitió identificar la relación entre las condiciones laborales y los resultados operativos, así como las estrategias implementadas frente a los desafíos internos.
- Entrevistado B: correspondió a un directivo a nivel corporativo o general de EMCALI, cuya participación permitió conocer la visión institucional sobre el clima laboral en la GUENTIC, así como la articulación entre las políticas organizacionales y las condiciones particulares de las unidades de negocio. Este perfil aportó una comprensión estratégica sobre la importancia del clima laboral para la sostenibilidad y el desempeño global de la empresa.
- Entrevistado C: correspondió a un funcionario con un rol de nivel medio dentro de la GUENTIC, cuyas funciones administrativas incluyen la responsabilidad sobre la gestión del talento humano de toda la unidad de negocio. Este perfil permitió conocer, desde una perspectiva operativa y transversal, cómo se gestionan las condiciones de trabajo, los procesos de bienestar, capacitación, evaluación y acompañamiento del personal, así como su impacto en el clima laboral.

La elección de estos tres perfiles obedeció a la necesidad de construir una triangulación vertical que permitiera contrastar percepciones y enriquecer el diagnóstico del clima organizacional. Al incluir voces desde distintos niveles jerárquicos y con diferentes responsabilidades frente al talento humano, se buscó una comprensión más completa de los factores que inciden en el ambiente laboral y de las posibles estrategias de mejora ajustadas a la

realidad de la GUENTIC.

### *Entrevistado A*

El entrevistado A ocupa un cargo directivo en la UENTIC y participó en la entrevista a profundidad para complementar los hallazgos de la encuesta, especialmente en torno a la Orientación Organizacional y la Comunicación. El objetivo de su entrevista fue confrontar los puntajes bajos en estas dimensiones (2.7 y 2.8 sobre 5.0) con su experiencia gerencial. Al revisar la Orientación Organizacional, el entrevistado señaló que “muchas decisiones son informadas de manera tardía o informal, generando desinformación y malentendidos”. Esta percepción coincide con el grupo de profundización, donde se concluyó que “la distancia entre la estrategia institucional y el trabajo operativo cotidiano es clara”. El entrevistado A propone institucionalizar comités periódicos por área para socializar la visión estratégica y mejorar el sentido de pertenencia, todo esto como una manera de tener una mejor comunicación.

Respecto a Talento Humano, puntajes como 2.0 en alineación de méritos y competencias y 2.5 en incentivos fueron validados al describir que “no existe un sistema corporativo estructurado para reconocer los logros”. El entrevistado A sugiere diseñar un programa integral de incentivos y revisar las disfuncionalidades laborales, coincidiendo con la necesidad de un seguimiento sistemático señalado en los grupos de profundización.

La Comunicación también obtuvo bajos puntajes (2.3 - 2.6) y el Entrevistado A dijo que “el área de comunicaciones está demasiado enfocada en lo externo y ha descuidado al cliente interno”. En los grupos se concluyó que “la informalidad surge porque la comunicación oficial no llega clara ni a tiempo”. Por último A propuso generar campañas multicanal y un calendario de comunicaciones segmentadas.

Aunque las dimensiones estructurales mostraron debilidades, el Estilo de Dirección obtuvo 4.0 en trato respetuoso y 3.6 en generación de un ambiente sano. El entrevistado afirmó: “mi estilo busca empoderar y hacer corresponsables a todos los colaboradores” , lo cual refuerza la idea de los grupos de profundización de que un liderazgo participativo es la base para impulsar mejoras en las demás áreas .

En síntesis, la conversación con el Entrevistado A reveló que, aunque su estilo de liderazgo fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo, subsisten grietas en la manera en que se transmite la visión estratégica y se gestionan los procesos de comunicación interna. La informalidad en la transmisión de decisiones y la orientación excesiva hacia audiencias externas han generado malentendidos y una sensación de desalineación entre la dirección institucional y el día a día operacional. Además, la ausencia de un mecanismo claro de reconocimiento y valoración del esfuerzo dificulta el sentido de pertenencia y la motivación sostenida del equipo. Las propuestas de establecer comités regulares para difundir los objetivos organizacionales, articular un calendario de mensajes internos segmentados y diseñar un programa estructurado de incentivos conjugan las recomendaciones surgidas en los grupos focales con las percepciones directas del entrevistado, apuntando a reforzar tanto la coherencia estratégica como el compromiso de los colaboradores.

### ***Entrevistado B***

El entrevistado B es un directivo de primer nivel de la empresa, su entrevista profundiza en la dimensión de Estilo de Dirección y explora cómo este influye en la colaboración, la motivación y el desarrollo de habilidades, validando los resultados de la encuesta (4.00) en trato respetuoso.

B Subrayó que “ese liderazgo respetuoso genera una confianza bacanísima en los equipos. Hace que uno se sienta seguro de hablar, de proponer ideas, de no tener miedo a equivocarse”. Este testimonio refuerza la dimensión emergente de Autonomía y Participación (3.3 en la encuesta), y coincide con la recomendación de diversificar canales de retroalimentación. Cuando el jefe “cree en vos y ve tu potencial, te da la cancha para que aprendas cosas nuevas y asumas nuevos retos”, se valida la alta puntuación en Capacidad Profesional (4.10). Los grupos corroboraron que “se promueve la réplica de aprendizajes y el apoyo mutuo”. Aun así, el entrevistado reconoció que los retos persisten en Comunicación y Gestión del Talento, lo cual refuerza la necesidad de un plan integral que aproveche el liderazgo positivo para mejorar las áreas más débiles. Propone estructurar espacios regulares de diálogo y mentoría, tal como se recomendó en los grupos de profundización.

En definitiva, el Entrevistado B confirmó que un estilo de dirección basado en el reconocimiento y la confianza mutua se erige como un pilar fundamental para el compromiso y la innovación en la UENTIC. Su relato evidenció que cuando los líderes valoran el potencial de sus equipos y fomentan espacios de autonomía, se fortalece la disposición a proponer iniciativas y a asumir nuevos retos. Sin embargo, alertó que estas fortalezas pueden perder impacto si no se articulan con canales de comunicación internos claros y con sistemas de gestión del talento que reconozcan de forma sistemática los logros individuales y colectivos. Así, sus aportes sugieren aprovechar el capital relacional generado por un liderazgo cercano para tejer redes de intercambio de información más fluidas y diseñar mecanismos de incentivo que potencien, de manera sostenida, la motivación y la colaboración en todos los niveles.

### *Entrevistado C*

El entrevistado C, quien también desempeña un rol directivo dentro de la UENTIC, profundizó especialmente en las dimensiones de Orientación Organizacional, Gestión del Talento Humano y Comunicación e Integración. Su testimonio aportó elementos que ayudan a comprender con mayor claridad la raíz de ciertas problemáticas señaladas en la encuesta y en los grupos de profundización, particularmente en relación con la desarticulación interna y la falta de continuidad estratégica. Desde el inicio, expresó su acuerdo con la hipótesis de que “la falta de comunicación efectiva entre los niveles directivos y operativos” es un factor que fragmenta la cohesión institucional. Para él, la discontinuidad en los cargos de dirección general ha sido determinante: “si la cabeza no está bien, no se logra comunicar la estrategia de manera constante y clara”.

En cuanto a la orientación organizacional, el entrevistado reconoció que, aunque se han hecho esfuerzos recientes por construir planes estratégicos de manera conjunta, persisten vacíos en su difusión y apropiación. Señaló que la participación de líderes de unidad en la construcción del plan actual ha sido clave, pero aún es necesario “hacer seguimiento a cómo los jefes de unidad están trasladando esos lineamientos al resto de sus equipos”. Su reflexión coincide con los grupos de profundización, donde se afirmó que muchas veces “los trabajadores no entienden hacia dónde va el negocio” y que las decisiones “llegan cuando ya están tomadas”. Este desfase refuerza la necesidad de contar con una estrategia de comunicación más descentralizada y sostenida en el tiempo.

Sobre la dimensión de Gestión del Talento Humano, el Entrevistado C compartió una perspectiva compleja: reconoció que los procesos de selección interna pueden garantizar cierta familiaridad con la cultura organizacional, pero también advirtió que esto no sustituye una inducción adecuada al cargo específico. “Hay una inducción general, pero no específica al rol que se va a asumir”, expresó, sumándose a las voces de los grupos de profundización que describieron

situaciones donde “los nuevos ascendidos tienen que ir a preguntar a compañeros cómo hacer su trabajo porque nadie les enseña”. Además, planteó que, en el área de telecomunicaciones, por ser un servicio no regulado, la exigencia de adaptación es mayor y requiere una formación diferenciada.

En cuanto a la Comunicación e Integración, el entrevistado fue enfático al señalar que “la información no fluye con claridad desde el corporativo hacia las unidades de negocio” y que esto provoca errores incluso en decisiones financieras. Reconoció que existe un esfuerzo por parte de la gerencia para convocar semanalmente a los responsables de cada unidad, pero admitió que la ruptura se produce “de los mandos medios hacia abajo”, y que esto genera “muchas islas dentro de la organización”. Esta observación refuerza los resultados de la encuesta y de los grupos de profundización, donde se evidenció que los trabajadores suelen enterarse por canales informales y no comprenden los motivos detrás de ciertos movimientos estratégicos o administrativos.

Por último, el Entrevistado C valoró positivamente el estilo de liderazgo que se promueve en la base organizacional, especialmente entre los líderes de cuadrilla o responsables de equipos operativos. En sus palabras, “hay una comunicación más consolidada de la mitad de la pirámide hacia abajo”, lo que genera confianza y un sentido de pertenencia más palpable en ese nivel. No obstante, reiteró que, para mejorar la articulación general, se requiere un seguimiento más riguroso al cumplimiento de los lineamientos por parte de los jefes de unidad, incluso considerando la necesidad de “hacer microgerencia” temporalmente como medida para corregir la fragmentación comunicativa. Esta visión sugiere que, aunque se ha ganado terreno en el clima de trabajo inmediato, el reto sigue estando en lograr una cohesión vertical entre todos los niveles jerárquicos.

En conclusión, la entrevista con el Entrevistado C permitió identificar que la desconexión

estructural dentro de la organización no responde únicamente a una debilidad en los canales de comunicación, sino a una cadena de causas vinculadas a la falta de continuidad en la dirección general, a la desarticulación entre niveles jerárquicos y a la ausencia de una inducción específica orientada a los retos particulares de cada unidad de negocio. Sus aportes permiten afinar el diagnóstico sobre el clima organizacional, al mostrar que los esfuerzos de liderazgo y trabajo colaborativo existen, pero necesitan de una estrategia más coherente que los potencie. El reconocimiento a las buenas prácticas en los niveles operativos, unido a las propuestas de seguimiento más cercano y formación más contextualizada, representa una oportunidad clara para fortalecer la estructura interna, reducir la incertidumbre y avanzar hacia una cultura organizacional más integrada y resiliente.

A lo largo de las entrevistas a profundidad se hicieron visibles una serie de coincidencias que permiten entender con mayor claridad lo que ocurre dentro del clima organizacional de la GUENTIC en Emcali. Más allá de los números, las voces de quienes participaron dejaron ver que una de las principales preocupaciones compartidas es la desconexión entre lo que se decide desde la dirección y lo que se vive en el día a día de los equipos. Los tres entrevistados, desde lugares distintos, señalaron que la falta de continuidad en los cargos directivos y una comunicación que no siempre llega clara ni a tiempo, han creado vacíos que afectan la coordinación, la confianza y, en algunos casos, la capacidad de respuesta. También se habló de la gestión del talento humano como un punto crítico, pues al no contar con procesos de inducción específicos ni con mecanismos reales de reconocimiento ha hecho que muchas personas se sientan desorientadas o poco valoradas en sus roles. Sin embargo, no todo son señales de alarma. En los relatos también apareció la fuerza de un liderazgo cercano, con jefes y coordinadores que cuidan a sus equipos, promueven el trabajo conjunto y abren espacios para proponer. Esa relación directa, más humana, ha sido clave para

sostener el compromiso en medio de las dificultades. Lo que queda claro, escuchando estas experiencias, es que hay voluntad y conciencia del camino a seguir: articular mejor las áreas, fortalecer la formación, y construir una comunicación más coherente, directa y constante que le devuelva a las personas un mayor sentido de pertenencia y claridad sobre hacia dónde va la organización.

**Objetivo específico No. 3: Diseñar estrategias para el fortalecimiento de las dimensiones y variables que afectan el clima organizacional de la GUENTIC**

*Tabla 16: Objetivos del Plan de Trabajo e Interpretación de Resultados*

		<b>Interpretación de resultados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
1	<b>Dimensiones críticas a intervenir:</b> Gestión del Talento, Orientación Organizacional y Comunicación e Integración.	Los hallazgos revelan debilidades en los procesos de incorporación, desarrollo e incentivos al personal, lo que podría estar afectando la motivación y percepción de justicia interna. Así mismo, se evidencian dificultades en la claridad de los objetivos institucionales, en la disponibilidad de recursos y en la efectividad de los procedimientos, lo que puede estar impactando negativamente la alineación operativa. Finalmente, la comunicación deficiente entre áreas y la prevalencia de canales informales sobre los oficiales limitan la integración organizacional y la circulación efectiva de la información. Este panorama sugiere la necesidad de	Mejorar las condiciones laborales en EMCALI mediante el fortalecimiento del proceso de inducción organizacional y al cargo para los nuevos colaboradores, el desarrollo de estrategias de comunicación interna que aseguren un flujo de información claro, bidireccional y oportuno, la revisión y divulgación de mecanismos de movilidad interna que se basen en criterios de mérito y transparencia, y la implementación de acciones que garanticen la apropiación y retroalimentación continua de los objetivos institucionales por parte

		<b>Interpretación de resultados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
		diseñar e implementar acciones que fortalezcan la gestión estratégica del talento humano, mejoren la articulación entre niveles jerárquicos y aseguren procesos de comunicación más estructurados y transparentes.	de todos los niveles de la organización.
2	<b>Dimensiones con oportunidades de mejora:</b> Medio Ambiente Físico, Trabajo en equipo y Autonomía y Participación en la toma de decisiones	En EMCALI se evidencian desafíos importantes en la consolidación de una cultura organizacional orientada al autocuidado del entorno laboral, ya que, ante las limitaciones presupuestales para mejoras físicas o adecuaciones estructurales, no existen prácticas consolidadas ni suficientemente promovidas que responsabilice al personal del mantenimiento básico de sus espacios. Así mismo, se perciben limitaciones en la forma como los equipos de trabajo cooperan y se articulan entre sí, lo que podría estar asociado a la ausencia de lineamientos claros sobre colaboración, roles compartidos y toma conjunta de decisiones. Finalmente, la baja autonomía y participación en la toma de decisiones sugiere una estructura jerárquica rígida, donde los colaboradores tienen poco margen para	Fomentar una cultura organizacional orientada al autocuidado, la colaboración efectiva y la participación activa, mediante la implementación de acciones formativas y comunicativas que promuevan la apropiación del entorno laboral por parte de los colaboradores, el fortalecimiento de prácticas de trabajo en equipo con roles y metas compartidas, y la generación de espacios de participación en los que los empleados puedan proponer soluciones, expresar ideas y contribuir a la mejora continua de su área, aun dentro de un marco institucional con restricciones normativas.

		<b>Interpretación de resultados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
		incidir en su forma de trabajo o proponer mejoras, y donde los líderes, posiblemente por falta de empoderamiento o criterios definidos, no promueven activamente una gestión participativa	
3	<b>Fortalezas a consolidar:</b> Estilo de Dirección y Capacidad profesional	A partir del análisis de clima laboral en EMCALI, se identificó que las dimensiones de Estilo de Dirección y Capacidad Profesional obtuvieron calificaciones destacadas, reflejo de prácticas de liderazgo centradas en el respeto y la disposición permanente para atender las necesidades del equipo, independientemente del nivel contractual o jerárquico. Esta cercanía en el trato y apertura al diálogo ha favorecido un entorno de confianza que incide positivamente en la disposición de los colaboradores para asumir retos más allá de lo exigido. La casi nula rotación de personal respalda este diagnóstico, sugiriendo estabilidad, pertenencia y reconocimiento del saber técnico dentro de la organización. No obstante, se observa que muchos trabajadores no comprenden en profundidad las limitaciones	Identificar las principales prácticas de liderazgo en EMCALI que impactan positivamente en el clima laboral (respeto, escucha atenta y cercanía), con el propósito de proponer acciones concretas que aseguren su sistematización y continuidad. Estas acciones incluirán la creación de mecanismos para mejorar la comunicación sobre limitaciones estructurales y presupuestales, la implementación de acciones pedagógicas para aumentar la comprensión de los colaboradores sobre las restricciones que enfrentan los líderes, y el establecimiento de espacios regulares de encuentro para garantizar la cercanía y apertura al diálogo en un contexto

		<b>Interpretación de resultados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
		<p>estructurales que enfrentan sus líderes, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la pedagogía institucional y la transparencia en torno a los procesos de toma de decisiones en contextos de restricción normativa o presupuestal. Estas prácticas de liderazgo y compromiso profesional deben mantenerse, fortalecerse y sistematizarse para que se conviertan en referentes transversales a toda la entidad.</p>	<p>organizacional cambiante.</p>

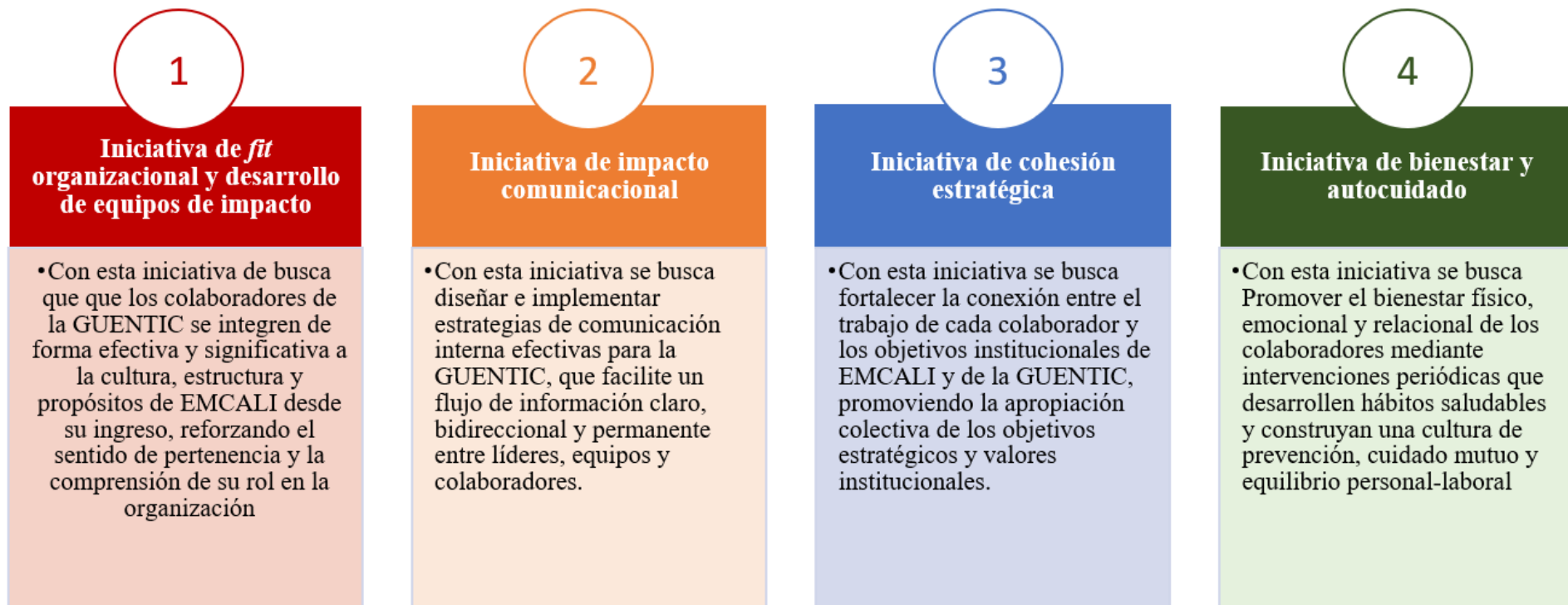
*Fuente: Elaboración propia*

### ***Iniciativas del Plan de Trabajo***

Para el diseño de las estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional de Emcali, se han creado 4 iniciativas. Estas se alinean directamente con los objetivos planteados porque abordan de manera integral los desafíos de incorporación, comunicación, cohesión y bienestar que impactan las condiciones laborales, la cultura y las prácticas de liderazgo en EMCALI. La Iniciativa de FIT organizacional y de equipos de impacto fortalece el proceso de inducción y re-inducción, además refuerza la comprensión de roles, asegurando que tanto los nuevos como los antiguos colaboradores se alinean efectivamente en la cultura y hacia las metas institucionales. La Iniciativa de impacto comunicacional establece canales formales y bidireccionales de información y retroalimentación, garantizando claridad en los objetivos estratégicos y transparencia en los mecanismos de movilidad interna. La Iniciativa de cohesión estratégica promueve espacios de socialización y refuerzo del plan organizacional, facilitando la apropiación continua de las metas

corporativas en todos los niveles jerárquicos y sistematizando las buenas prácticas de liderazgo. Por último, la Iniciativa de bienestar y autocuidado impulsa hábitos de cuidado del entorno y autocuidado personal, fomenta la colaboración en el mantenimiento del espacio físico y genera dinámicas participativas para proponer mejoras, contribuyendo a una cultura de trabajo en equipo y autonomía activa. En síntesis, cada iniciativa complementa las demás para mejorar la experiencia laboral, fortalecer la cultura organizacional y sostener las prácticas de liderazgo que han demostrado generar compromiso y confianza en EMCALI.

**Figura 23:** *Iniciativas propuestas a partir de los resultados encontrados*



*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 17:** Actividades que responden a las iniciativas planteadas

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p><u>Reinducción organizacional:</u> La constante transformación de EMCALI y, en particular, de la Gerencia de Unidad Estratégica de Tecnología y Telecomunicaciones (GUENTIC), su mercado y los retos actuales, demandan un reforzamiento integral en el conocimiento y compromiso de todos los colaboradores. Por ello, se implementará un proceso de reinducción diseñado para todos los niveles y perfiles, con el fin de alinear a toda la organización en torno a su historia, estructura, resultados y rumbo estratégico</p> <p>Este proceso busca que cada colaborador comprenda en profundidad la empresa en la que trabaja, sus funciones dentro del ecosistema organizacional y la forma como su aporte impacta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y mejorando el clima laboral.</p> <p>Contenido de la reinducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Historia y evolución de EMCALI: Contexto que fundamenta nuestra identidad y propósito.</li> <li>● Estructura organizacional actual: Presentación de la GUENTIC, gerencias y funciones clave.</li> <li>● Resultados generales y financieros por gerencia: Transparencia sobre desempeño para generar comprensión y compromiso.</li> <li>● Planeación estratégica institucional: Socialización de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, destacando cómo cada perfil contribuye al cumplimiento.</li> <li>● Oferta de beneficios y aclaración sobre incentivos: Explicación clara sobre los beneficios empresariales y los incentivos pactados en el convenio colectivo, resaltando que ambos provienen del presupuesto institucional.</li> <li>● Canales de comunicación interna y espacios de participación: Presentación para facilitar la interacción y retroalimentación continua.</li> </ul> <p>Público: toda la gerencia. Las sesiones deben hacerse por nivel de cargo.</p>	1, 2 y 3	<b>Alto</b>

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p><u>Talleres de exploración de principios organizacionales</u>: Con este tipo de talleres se busca fortalecer la comprensión, apropiación y manifestación de los principios institucionales de EMCALI en todos los niveles de la GUENTIC, promoviendo comportamientos coherentes con la cultura organizacional y alineados con la estrategia. Se recomienda la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Introducción breve: Presentación de los principios y su relevancia estratégica.</li> <li>● Dinámicas grupales experienciales: Ejercicios para descubrir el significado personal y colectivo de cada principio.</li> <li>● Análisis de casos reales o simulados: Reflexión sobre situaciones concretas que evidencian la aplicación o la ausencia de estos principios.</li> <li>● Reflexión guiada: Discusión grupal para identificar comportamientos concretos que reflejen los principios en el día a día.</li> <li>● Compromisos de acción: Definición de compromisos individuales y grupales para vivir los principios en las responsabilidades diarias.</li> </ul> <p>Público: aunque debe realizarse en toda la gerencia, se debe priorizar los cargos asistenciales y operativos.</p>	<b>1 y 3</b>	<b>Alto</b>
<p><u>Mesas de trabajo: Coalición de líderes</u>: con esta actividad se busca crear espacio en formato tertulia con los líderes de la organización para reflexionar sobre temas de interés de la compañía relacionado a la cultura, los valores y la forma en que cada uno como líder practica esto con sus equipos.</p> <p>Público: Líderes de la gerencia.</p>	<b>1, 2 y 3</b>	<b>Alto</b>
<p><u>Taller de vínculos que perduran. Relaciones basadas en confianza</u>. Esta actividad busca presentar las implicaciones de generar confianza con espacios de reflexión frente a la credibilidad, integridad, empatía y congruencia. Por grupos se</p>	<b>1, 2, 3 y 4</b>	<b>Alto</b>

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p>asigna un espacio para el desarrollo de empatía, autenticidad y transparencia. Se incluye una revisión de estrategias para generar confianza.</p> <p>Público: cargos de gerencia media.</p>		
<p><u>Formando Líderes Rigurosos y Leales: Forjando el logros perdurables:</u> Con esta actividad se propone ayudar a los participantes (jefes) a comprender y cultivar la rigurosidad en su trabajo y a desarrollar un sentido de lealtad hacia su organización o equipo. Los participantes explorarán cómo estos dos valores fundamentales pueden contribuir a la excelencia profesional y al éxito a largo plazo.</p> <p>Público: Jefes</p>	1 y 3	Alto
<p><u>Establecimiento de la célula de comunicaciones interna.</u> La Célula de Comunicaciones Internas es un grupo estratégico conformado por representantes de áreas clave dentro de la Gerencia de Unidad Estratégica de Tecnología y Telecomunicaciones (GUENTIC). Este grupo tiene como misión diseñar, implementar y sostener el sistema de comunicación interna de la gerencia, alineado con los lineamientos institucionales de EMCALI y adaptado a las realidades operativas, técnicas y administrativas de GUENTIC.</p> <p>Funciones principales de la célula:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna dentro de GUENTIC (canales, frecuencia, tipo de información, brechas).</li> <li>● Diseñar un plan de comunicaciones interno con acciones, canales, protocolos, frecuencias y responsables.</li> <li>● Ejecutar y dinamizar las comunicaciones, priorizando el contacto directo y presencial como canal principal.</li> <li>● Actuar como facilitadores de la comunicación bidireccional, recogiendo inquietudes, ideas y percepciones de los equipos para llevarlas a la gerencia.</li> </ul>	1, 2, 3 y 4	Alto

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asegurar la veracidad y validez de los mensajes, mediante un protocolo de gobernanza y revisión.</li> <li>● Evaluar periódicamente la efectividad del sistema de comunicación interna y proponer ajustes.</li> </ul> <p>Los miembros seleccionados a participar deben cumplir con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Representatividad de las distintas áreas de GUENTIC.</li> <li>● Alta credibilidad y reconocimiento informal por parte de sus compañeros.</li> <li>● Interés y habilidades básicas en comunicación interpersonal y trabajo colaborativo.</li> <li>● Disponibilidad para asistir a encuentros y asumir responsabilidades.</li> </ul> <p>Los miembros de la célula recibirán entrenamientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundamentos de comunicación organizacional e interna.</li> <li>● Comunicación estratégica y gestión de públicos.</li> <li>● Técnicas de vocería interna y escucha activa.</li> <li>● Uso efectivo de canales presenciales y digitales.</li> <li>● Redacción de mensajes organizacionales.</li> <li>● Diseño y ejecución de campañas internas.</li> </ul> <p>La gerencia debe garantizar una bolsa de recursos como incentivos no monetarios a esta célula.</p>		
<p><u>Café virtual: Casos de éxito de beneficios organizacionales.</u> Con esta actividad se busca visibilizar y socializar casos reales de colaboradores que hayan accedido a beneficios organizacionales ofrecidos por EMCALI, resaltando su impacto positivo en la vida personal y laboral de los empleados, con el fin de fortalecer la apropiación, el uso informado y el sentido de pertenencia frente a estos beneficios. Se trata de realizar encuentros virtuales periódicos (trimestral o bimestral) en formato conversacional, donde se presentarán testimonios en vivo de trabajadores de diferentes áreas que</p>	<b>1 y 2</b>	<b>Alto</b>

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p>han hecho uso efectivo de beneficios organizacionales, tales como auxilios, apoyos educativos, programas de salud, convenios, etc. Estos espacios buscan humanizar la política de beneficios, mostrar su origen (fondos de EMCALI) y aclarar su diferencia con los incentivos del pacto colectivo.</p> <p>Cada sesión se acompañará de una moderación estratégica que permita no solo contar los casos, sino también destacar los principios institucionales asociados (política social, participación, imagen institucional, transparencia) y fomentar la interacción con los asistentes.</p> <p>Algunas consideraciones de este espacio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Testimonios seleccionados previamente por su relevancia y diversidad.</li> <li>● Moderación experta en comunicación organizacional o gestión del talento.</li> <li>● Espacio para preguntas y conversación espontánea con el público.</li> <li>● Ficha visual de cada caso (beneficio utilizado, ruta de acceso, impacto generado).</li> <li>● Refuerzo gráfico sobre la oferta completa de beneficios vigentes.</li> <li>● Claridad sobre el origen presupuestal de los beneficios (empresa vs. pacto colectivo).</li> </ul> <p>Público: equipo administrativo.</p>		
<p><u>Capacitaciones itinerantes en beneficios organizacionales.</u> Con esta actividad se busca acercar de forma directa, clara y presencial la oferta de beneficios organizacionales a los operarios de la GUENTIC, mediante sesiones itinerantes que combinen información clave, interacción cercana y promoviendo así la equidad en el acceso a la información y el uso efectivo de los programas existentes. Estas capacitaciones son encuentros presenciales, breves pero contundentes, realizados directamente en los entornos laborales de los operarios (talleres, puntos de atención, estaciones técnicas, etc.), con un formato claro, visual y conversacional.</p>	1 y 2	Alta

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p>El equipo facilitador (posiblemente acompañado de miembros de la célula de comunicaciones interna) presentará de manera práctica la oferta de beneficios, explicará las rutas de acceso y escuchará inquietudes, usando ejemplos concretos, lenguaje accesible y testimonios reales.</p> <p>Estas sesiones refuerzan la idea de que los beneficios no son solo para un segmento de la organización, sino que están disponibles para todos y financiados con recursos de EMCALI, no exclusivamente del pacto colectivo.</p> <p>Público: equipo de operarios.</p>		
<p><u>Programa de autocuidado con propósito.</u> Este programa busca fomentar el bienestar de los colaboradores desde el autoconocimiento, la gestión emocional y la resignificación del entorno laboral. Este programa tiene como principio guía reflexionar sobre la siguiente frase: No podemos transformar hoy los espacios físicos, pero sí podemos transformar la forma como habitamos la organización.</p> <p>Algunas actividades de este programa serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Taller de introspección y resiliencia emocional; en donde se abordarán temas como el sentido del trabajo, cuidado emocional, manejo del estrés, conexión con el propósito organizacional.</li> <li>● La bitácora de bienestar personal; en este encuentro se presentará esta herramienta individual de seguimiento emocional, autodiagnóstico de hábitos y objetivos de autocuidado. Incluye secciones como: lo que te energiza y cómo cupido a los demás.</li> <li>● Actividades comunicacionales de bienestar (lideradas por la célula): mural móvil de gratitud, buzón físico de emociones y frases de inspiración colocadas estratégicamente.</li> </ul>	1, 2 y 4	Alta

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p><u>Diseño e implementación de world coffee de beneficios y situaciones administrativas.</u> Con esta actividad se busca generar un espacio de diálogo horizontal, dinámico y pedagógico para que los colaboradores de la GUENTIC conozcan, comprendan y conversen sobre los beneficios organizacionales y los principales procedimientos administrativos que afectan su experiencia laboral. El World Coffee es una metodología participativa que simula una conversación informal entre colegas, facilitando el intercambio de conocimientos, dudas y propuestas en un ambiente relajado y de confianza. En esta edición, se organizarán mesas temáticas moderadas por personal de talento humano, bienestar o la célula de comunicaciones, donde los participantes rotarán cada 20 minutos para abordar diferentes temas de interés.</p> <p>Temas recomendados a trabajar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beneficios sociales y económicos disponibles</li> <li>● Procesos administrativos frecuentes: licencias, permisos, incapacidades, viáticos, etc.</li> <li>● Oportunidades de formación y desarrollo</li> <li>● Mitos y realidades sobre trámites internos</li> <li>● Sugerencias de mejora y necesidades sentidas de los colaboradores</li> </ul>	<b>1 y 2</b>	<b>Medio</b>
<p><u>Conociéndonos desde nuestros puestos de trabajo.</u> Se trata de jornadas de inmersión cruzada entre operarios y personal administrativo para vivir la experiencia del otro y reconocer el valor del trabajo conjunto. Lo anterior buscará fomentar la empatía, el respeto mutuo y el sentido de equipo entre el personal operativo y administrativo de la GUENTIC, a través de encuentros vivenciales donde cada grupo conozca el entorno, los retos y el aporte del otro a la cadena de valor. De esta manera un grupo de operarios será recibido en las oficinas administrativas y un grupo de administrativos visitará áreas operativas y técnicas.</p> <p>En cada visita, los anfitriones explicarán sus funciones, mostrarán su lugar de trabajo, compartirán logros, desafíos y cómo su trabajo aporta a los resultados de la GUENTIC. Se incluirán ejercicios de reflexión conjunta, momentos para preguntas</p>	<b>1, 3 y 4</b>	<b>Medio</b>

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p>y actividades simbólicas de reconocimiento.</p> <p>Público: todo el personal de la GUENTIC.</p>		
<p><u>Talleres prácticos para el desarrollo de la AUTOCONCIENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL.</u> Ayudar a los participantes a desarrollar la autoconciencia y la inteligencia emocional como habilidades fundamentales para el crecimiento personal y el éxito en la vida personal y profesional. Los participantes explorarán sus propias emociones, fortalezas y áreas de mejora, y aprenderán a gestionar sus emociones de manera efectiva y a relacionarse mejor con los demás.</p>	<b>4</b>	<b>Medio</b>
<p><u>Café virtual: El ADN de EMCALI.</u> Con esta actividad buscamos generar un espacio de reflexión sobre las dinámicas que hacen que un equipo funcione con impacto, alineado con los valores y retos actuales de GUENTIC. Es un espacio virtual tipo conversatorio, en el que se explorarán conceptos clave como el fit organizacional, confianza, colaboración y rol del liderazgo. Se compartirán casos internos o testimonios de equipos que hayan logrado un alto rendimiento o superado desafíos importantes.</p> <p>Posibles temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué es el fit organizacional y por qué importa en GUENTIC?</li> <li>● Historias reales de equipos de alto desempeño</li> <li>● Las claves de un equipo que funciona: seguridad psicológica, propósito y autonomía</li> </ul> <p>La variación de este espacio para colaboradores de planta serán sesiones de “20 minutos para conectarnos” en las instalaciones (presencial). Son reuniones breves y periódicas en planta liderada por un miembro de la célula de comunicaciones internas. En estas se presentan algunos elementos típicos de la cultura de la GUENTIC y cómo se están gestionando estas el día de hoy.</p>	<b>1</b>	<b>Medio</b>

Actividad	Iniciativas	Prioridad
<p><u>Café virtual: Voces que conectan.</u> Con esta actividad se busca posicionar a la célula de comunicaciones internas como un puente confiable y estratégico para la información organizacional. Se trata de un encuentro informal para presentar a los miembros de la célula de comunicación, explicar su rol y contar cómo van a operar. Servirá para mostrar la nueva forma de gestionar la comunicación interna en GUENTIC: más humana, más cercana y bidireccional.</p> <p>Posibles temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Por qué necesitamos una célula de comunicaciones?</li> <li>● Cómo identificar y compartir buena información</li> <li>● Comunicación no es solo hablar: también es saber escucha</li> </ul> <p>La variación de este espacio para colaboradores en planta serán las sesiones de “20 minutos para conectarnos” en la que se destacan trabajadores ejemplares en planta (por su compromiso, actitud, liderazgo informal, etc.). Se les entrevistó brevemente y su historia se comparte en físico (murales móviles) y en voz propia en pequeños conversatorios de 20 minutos al final del turno. Se procurará priorizar la presentación de los colaboradores de las células.</p>	<b>2</b>	<b>Medio</b>
<p><u>Café virtual: la estrategia empieza por mí.</u> Con esta actividad se busca fortalecer el entendimiento de la estrategia de EMCALI desde una perspectiva aterrizada al rol de cada colaborador. Este es un espacio para conversar sobre la planeación estratégica de la organización, explicada en términos sencillos, y cómo cada área y persona contribuye a ella. Ideal para aterrizar mensajes que usualmente se quedan en los niveles más altos de decisión.</p> <p>Posibles temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué es la estrategia institucional y cómo se ve reflejada en mi día a día?</li> <li>● ¿Cómo se conectan las metas de mi equipo con los resultados generales?</li> </ul> <p>La variación de este espacio para colaboradores en planta serán las sesiones de “20 minutos para conectarnos” la idea es que en estas sesiones se presentará de manera didáctica hacia donde va la GUENTIC de acuerdo con su plan estratégico</p>	<b>3</b>	<b>Medio</b>

Actividad	Iniciativas	Prioridad
en un lenguaje sencillo y visual.		
<p><u>Café virtual: cuidarnos también es producir.</u> Con esta actividad se busca sensibilizar a los asistentes sobre la importancia del autocuidado como base del bienestar, la productividad y la convivencia en GUENTIC. Se trata de encuentros para conversar sobre prácticas reales de cuidado físico, mental y emocional desde la experiencia de los propios colaboradores, destacando el vínculo entre salud y desempeño. Se pueden incluir testimonios, datos y herramientas simples para el día a día.</p> <p>Posibles temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Autocuidado como acto colectivo: no estamos solos</li> <li>● Cómo manejar el estrés laboral y no normalizar el agotamiento</li> <li>● Lo que nos da energía: hábitos, pausas, límites</li> </ul> <p>La variación de este espacio para colaboradores en planta serán las sesiones de “20 minutos para conectarnos” la idea es que en estas sesiones se realicen actividades como el Juego de decisiones saludables y se construya un muro de compromisos de autocuidado.</p>	<b>4</b>	<b>Medio</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 18: Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	Iniciativa de fit organizacional y desarrollo de equipos de impacto	Iniciativa de impacto comunicacional	Iniciativa de cohesión estratégica	Iniciativa de bienestar y cuidado	Total	Meses											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Taller de vínculos que perduran: relaciones basadas en confianza.	X	X	X	X	4												
2 Establecimiento de la célula de comunicaciones interna	X	X	X	X	4												
3 Reinducción organizacional	X	X	X	X	4												
4 Mesas de trabajo: coalición de líderes	X	X	X	-	3												
5 Programa de autocuidado con propósito.	X	X	-	X	3												
6 Conociéndonos desde nuestros puestos de trabajo.	X	-	X	X	3												
7 Talleres de exploración de principios organizacionales	X	-	X	-	2												
8 Formando Líderes Rigurosos y Leales: Forjando el logros perdurables	X	-	X	-	2												
9 Café virtual: Casos de éxito de beneficios organizacionales	X	X	-	-	2												
10 Capacitaciones itinerantes en beneficios organizacionales.	X	X	-	-	2												
11 Diseño e implementación de world coffee de beneficios y situaciones administrativas.	X	X	-	-	2												
12 Talleres prácticos para el desarrollo de la AUTOCONCIENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL.	-	-	-	X	1												
13 Café virtual: Casos de éxito de beneficios organizacionales	X	-	-	-	1												
14 Café virtual: El ADN de EMCALI. o su variación ("20 minutos para conectamos" para presentar elementos de la cultura de EMCALI	X	-	-	-	1												
15 Café virtual: voces que conectan o su variación ("20 minutos para conectamos" para presentar a trabajadores ejemplares de la planta y de la célula.	-	X	-	-	1												
16 Café virtual: la estrategia empieza en mí o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar avances didácticos de la estrategia de la GUENTIC.	-	-	X	-	1												
17 Café virtual: Cuidamos también es producir o su variación ("20 minutos para conectamos" para realizar juegos de decisiones saludables o de construir un muro de compromisos de autocuidad.	-	-	-	X	1												
18 Operación de la célula					0												

*Fuente: Elaboración propia.*

## Presupuesto

De acuerdo con el plan de trabajo propuesto, se procedió a hacer un levantamiento de información de costos asociados a la realización de todas las actividades propuestas, tomando en cuenta que cada una de estas debe tener una coherencia metodológica y una evaluación apriori y aposteriori que permita evidenciar la movilidad de los temas trabajados. En el anexo F, G y H. El presupuesto final de este tipo de intervenciones en el período establecido es el siguiente y la fuente es el presupuesto general de la empresa, en el rubro de bienestar laboral:

**Tabla 19: Presupuesto final en el rubro de bienestar laboral**

<b>Subtotal 1</b>	\$216.705.000
Establecimiento de la célula de comunicaciones interna - Entrenamiento	\$12.000.000
Establecimiento de la célula de comunicaciones interna - Bolsa de recursos. En total se estima una bolsa de 4 millones de pesos por mes, por ocho meses	\$32.000.000
<b>Subtotal 2</b>	\$260.705.000
10% <b>Imprevistos</b>	\$26.070.500
<b>Total sin IVA</b>	<b>\$286.775.500</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

El presupuesto total estimado para el desarrollo de estas intervenciones asciende a \$286.775.500 (sin IVA), conforme se detalla en el cuadro presentado. Este valor se encuentra enmarcado dentro de la capacidad presupuestal de EMCALI E.I.C.E. E.S.P., y específicamente dentro del presupuesto general de la empresa asignado al componente de bienestar laboral.

Cabe resaltar que la entidad cuenta con rubros presupuestales definidos para la ejecución de este tipo de actividades, los cuales incluyen: “servicios de consultoría en gestión de recursos humanos”, “capacitación” y “logística”, todos ellos alineados con el propósito de fortalecer el bienestar, la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano. Para el año en curso, el valor

global asignado a estos conceptos asciende a aproximadamente \$1.280.000.000, lo que demuestra que la presente propuesta representa una proporción razonable del total disponible y que se encuentra plenamente alineada con los objetivos institucionales de la empresa en materia de desarrollo organizacional, clima laboral y fortalecimiento del talento humano.

### **Priorización de actividades:**

La priorización de las actividades del plan de intervención responde a los resultados críticos de la medición de clima y compromiso en GUENTIC, donde gestión humana, orientación organizacional y comunicación e integración mostraron las mayores debilidades. Esto evidencia una desconexión que impacta directamente en la efectividad y el compromiso del personal. Por esta razón, es fundamental iniciar la implementación durante el primer trimestre tras la aprobación, concentrando esfuerzos en acciones que generen impacto inmediato y sostenible. Se recomienda comenzar con la jornada de reinducción y los talleres sobre principios institucionales, orientados a fortalecer el conocimiento y sentido de pertenencia hacia EMCALI, actividades que deben ejecutarse en las primeras seis semanas acompañadas de recursos digitales para facilitar su uso continuo. En paralelo, las capacitaciones itinerantes sobre beneficios deben activarse para aclarar dudas y mejorar la percepción sobre la gestión humana, con sesiones prácticas, repetibles y acompañadas de material audiovisual que facilite su difusión y apropiación. Es indispensable establecer desde el inicio mesas de líderes mensuales que sirvan para alinear la operación, compartir aprendizajes y fortalecer las competencias de liderazgo, especialmente en la promoción de integración y equidad. Estas sesiones deben estar moderadas inicialmente por un facilitador externo y documentadas rigurosamente para garantizar la gestión del conocimiento y la continuidad del proceso. El desarrollo de capacidades internas es un eje transversal: cada actividad debe generar insumos y herramientas que queden instalados en el equipo para asegurar sostenibilidad. Para que este plan tenga real impacto, debe ser parte integral de la agenda de todos los líderes de la gerencia,

considerando incluso incentivos que fomenten la participación activa, ya sea a través de reconocimientos emocionales o premios por desempeño a nivel de áreas. Así, se establecerán las condiciones necesarias para avanzar con otras iniciativas complementarias en etapas posteriores, asegurando un proceso de mejora continua con compromiso y resultados tangibles.

Aunque la dimensión de estilo de liderazgo fue la que obtuvo el mejor puntaje en la medición, las actividades propuestas que impactan esta dimensión, como la capacitación en liderazgo colaborativo, los talleres para el desarrollo de habilidades de los jefes inmediatos y la consolidación de espacios de diálogo estructurados, deben programarse en una segunda etapa del plan de intervención. Esta recomendación responde a la necesidad de primero fortalecer las bases críticas identificadas en gestión humana, orientación organizacional y comunicación e integración, para luego potenciar un liderazgo más efectivo y alineado con los cambios implementados. De esta manera, se asegura que el desarrollo del liderazgo se realice en un contexto donde la organización ya haya avanzado en la construcción de un ambiente propicio y con mejores condiciones para que los líderes puedan ejercer su rol de forma más estratégica y sostenida.

### **Alineación estratégica del plan**

La presente consultoría adquiere un valor estratégico al analizar el clima organizacional de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnologías de la Información y Comunicación (GUENTIC) en un momento clave de transformación institucional. El Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2024 – 2028 de EMCALI se estructura en torno a cinco dimensiones fundamentales: Negocio, Organización, Tecnología, Procesos y Personas, las cuales actúan como ejes integradores del cambio propuesto para los próximos años.

Dentro de estas cinco dimensiones, las relacionadas con Organización, Procesos y Personas son especialmente sensibles al estado del clima laboral, ya que constituyen los espacios donde se

gestan y consolidan los cambios internos que la organización necesita. En este sentido, el clima organizacional se posiciona como una variable transversal que puede favorecer o dificultar la implementación efectiva de las apuestas estratégicas planteadas por EMCALI.

La situación actual de la GUENTIC refleja un entorno retador. Por un lado, se registran indicadores financieros adversos, como un margen EBITDA de -144% en 2023; por otro, los resultados del diagnóstico de clima laboral muestran debilidades significativas en dimensiones como la gestión del talento humano, la comunicación organizacional y la orientación estratégica. Si bien este estudio no establece una relación causal directa entre el clima organizacional y las pérdidas financieras, los hallazgos permiten identificar una posible correlación entre las condiciones internas del entorno laboral y los desafíos operativos que enfrenta la unidad.

A partir de esta correlación, se observan coincidencias entre los resultados de la medición del clima organizacional y varios de los objetivos definidos en el PEC. Particularmente, se destacan las siguientes áreas de convergencia:

- Transformación digital sostenible: La GUENTIC lidera iniciativas en conectividad avanzada, soluciones en la nube y ciudades inteligentes. Sin embargo, los resultados de esta consultoría evidencian percepciones de desmotivación y falta de confianza, aspectos que podrían estar afectando la capacidad de innovación y la agilidad requerida para ejecutar estos proyectos estratégicos.
- Gestión por procesos y eficiencia operativa: Las tensiones internas reportadas por los colaboradores, relacionadas con la coordinación, la asignación de funciones y la comunicación interáreas, coinciden con los obstáculos identificados en el PEC respecto a la calidad del servicio, los tiempos de instalación y la atención al cliente.

- Fortalecimiento de la cultura organizacional: El estudio revela dinámicas de trabajo en silos y escasa participación en la toma de decisiones, aspectos que dificultan la alineación entre estructura, estrategia y cultura, un elemento clave para el éxito de procesos de cambio como el relevo generacional o la adopción de nuevas tecnologías.
- Sostenibilidad financiera: Aunque este trabajo no concluye que el clima organizacional sea la causa directa del desempeño financiero negativo, sí sugiere que la baja eficiencia operativa y los niveles de desmotivación reportados podrían estar incidiendo en costos adicionales y dificultades para alcanzar las metas de rentabilidad proyectadas en el objetivos del PEC.

En este marco, se propone considerar el clima organizacional como un factor habilitador del plan estratégico, especialmente en lo que respecta a los objetivos T1 (sostenibilidad financiera), T4 (incrementar la base de clientes), y T5 (mejora en la disponibilidad del servicio). La incorporación de acciones orientadas al fortalecimiento del ambiente laboral puede contribuir al éxito de estas apuestas, al favorecer condiciones internas que estimulen la motivación, la eficiencia y la alineación del equipo con los objetivos institucionales.

Para ilustrar esta relación, se presenta a continuación una matriz que permite visualizar cómo las dimensiones del clima organizacional intervenidas pueden aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por EMCALI para el periodo 2024–2028.

***Tabla 20: Matriz de las dimensiones del clima organizacional y su correlación con los objetivos estratégicos de EMCALI***

		<b>Iniciativas del plan de intervención del clima laboral</b>			
		<b>Fit organizacional y desarrollo de equipos de impacto</b>	<b>De impacto comunicacional</b>	<b>De cohesión estratégica</b>	<b>De bienestar y autocuidado</b>
<b>Dimensiones del PEC</b>	Personas	Fortalece habilidades de liderazgo y promueve una cultura de apropiación de responsabilidades; fomenta el desarrollo de equipos resilientes y autónomos.	Mejora la escucha activa, reduce rumores e incrementa la confianza en la gestión.	Alinea a las personas con los objetivos organizacionales, reforzando el sentido de propósito.	Disminuye el ausentismo y mejora el compromiso emocional con la organización.
	Organización	Promueve estructuras más funcionales y colaborativas que eliminan silos y duplicidades.	Garantiza flujos claros de información vertical y horizontal.	Refuerza la identidad colectiva y la claridad en el rol de cada unidad frente a la estrategia.	Humaniza la gestión, fomentando ambientes inclusivos y seguros.
	Procesos	Incrementa la efectividad del trabajo en equipo en la ejecución de procesos clave.	Reduce cuellos de botella causados por mala coordinación y fallas de retroalimentación.	Asegura que los procesos respondan a objetivos comunes y no a intereses individuales.	Mejora el clima relacional durante la operación, reduciendo fricciones y tensiones.
	Tecnología	Potencia la apropiación tecnológica al reducir la resistencia al cambio y formar líderes digitales.	Favorece la adopción de herramientas colaborativas mediante campañas internas.	Permite articular proyectos tecnológicos con la visión institucional.	Reduce el estrés digital mediante prácticas de balance laboral-salud.
	Negocio	Mejora la toma de decisiones y la productividad de los equipos, generando valor tangible.	Incrementa la coherencia en el mensaje hacia clientes internos y externos.	Facilita la ejecución estratégica con foco en resultados empresariales.	Genera fidelización interna, lo que reduce costos ocultos asociados a rotación y desvinculación.

*Fuente: Elaboración propia.*

La implementación del Plan de Intervención del Clima (PIC) puede contribuir indirectamente al cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2024–2028, especialmente en lo relacionado con la sostenibilidad financiera (T1), la mejora del servicio (T5) y la expansión comercial (T4). Si bien no se puede establecer una causalidad directa, se propone adoptar indicadores complementarios al sistema de seguimiento del PEC que permitan monitorear la evolución del clima laboral y su incidencia en la eficiencia operativa, la satisfacción del usuario y la productividad interna. El impacto del PIC debe ser evaluado a partir de mediciones comparativas, encuestas de percepción internas, indicadores de talento humano y análisis de desempeño interanual, como se plantea a continuación:

**Tabla 21: Iniciativas del PIC**

<b>Iniciativa del PIC</b>	<b>Objetivo estratégico del PEC asociado</b>	<b>Indicadores del PEC influenciados</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Indicadores complementarios</b>
Fit organizacion al y desarrollo de equipos de impacto	T1: Sostenibilidad financiera; T5: Disponibilidad del servicio	EBITDA; NSU; Tiempo medio de reparación	Mayor sentido de pertenencia, reducción de rotación, equipos más cohesionados	Tasa de rotación voluntaria (%); Tasa de cumplimiento del proceso de inducción (%)
Impacto comunicacion al	T4: Incremento de la base de clientes; T2: Optimización operativa	NSU; Tiempo de instalación; ARPU	Mejor coordinación operativa, mayor transparencia y reducción de errores	Nº de comunicados internos efectivos por trimestre; Tasa de respuesta a encuestas internas (%)
Cohesión estratégica	T1: Sostenibilidad financiera; T3: Infraestructura FTTH; T5: Disponibilidad del servicio	% avance en inversión; NSU; EBITDA	Mayor alineación con objetivos institucionales y efectividad en la ejecución de proyectos	% de cumplimiento de metas estratégicas por área; Nº de iniciativas institucionales con participación interáreas
Bienestar y autocuidado	T5: Disponibilidad del servicio; T1: Sostenibilidad financiera	Tiempo de reparación; NSU; Reducción de costos	Reducción del ausentismo y mejora del clima general	Tasa de ausentismo (%); Nº de actividades de bienestar ejecutadas; % de participación en programas de autocuidado

*Fuente: Elaboración propia.*

A partir del análisis de alineación entre las iniciativas del Plan de Intervención del Clima (PIC) y los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Corporativo (PEC), se identificaron una serie de indicadores institucionales que podrían verse influenciados por la implementación efectiva de dichas iniciativas. No obstante, dado que estos indicadores del PEC responden principalmente a variables de orden financiero y operativo, se propone complementar su seguimiento con un conjunto de indicadores específicos, diseñados para medir de manera cuantitativa y objetiva el

impacto directo del PIC en aspectos organizacionales clave. A continuación, se presenta una descripción detallada de estos indicadores complementarios, su método de medición, propósito y meta esperada.

**Tabla 22:** Descripción de los indicadores complementarios

Indicador	Qué mide	Fórmula / Método de Medición	Objetivo del Indicador	Meta Propuesta
Tasa de rotación voluntaria (%)	Nivel de permanencia del personal por decisión propia	$(\text{N}^\circ \text{ de retiros voluntarios en el periodo} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Evaluar si mejora el sentido de pertenencia y compromiso	$\leq 5\%$
Tasa de cumplimiento del proceso de inducción (%)	Proporción de nuevos ingresos que completan adecuadamente la inducción	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos colaboradores que completaron la inducción} / \text{Total de ingresos}) \times 100$	Medir la efectividad de la integración cultural y organizacional	$\geq 90\%$
Nº de comunicados internos efectivos por trimestre	Frecuencia de comunicación interna efectiva	Conteo de boletines, memorandos, reuniones informativas, etc.	Verificar la implementación de una estrategia comunicacional constante	$\geq 6$ por trimestre
Tasa de respuesta a encuestas internas (%)	Participación en espacios de retroalimentación institucional	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que respondieron la encuesta} / \text{Total convocados}) \times 100$	Evaluar disposición al diálogo y apertura a procesos institucionales	$\geq 70\%$
% de cumplimiento de metas estratégicas por área	Grado de alineación operativa con los objetivos estratégicos	$(\text{N}^\circ \text{ de metas estratégicas cumplidas por área} / \text{Total de metas establecidas}) \times 100$	Observar si se ejecutan metas alineadas con el PEC	$\geq 85\%$
Nº de iniciativas institucionales con participación interáreas	Nivel de colaboración interárea en proyectos institucionales	Conteo de proyectos con participación de más de una unidad/área funcional	Medir el trabajo transversal y la articulación interárea	$\geq 3$ proyectos por trimestre

Indicador	Qué mide	Fórmula / Método de Medición	Objetivo del Indicador	Meta Propuesta
Tasa de ausentismo (%)	Frecuencia de ausencias justificadas	$(\text{N}^\circ \text{ de días no trabajados por ausencias} / \text{Total de días laborables}) \times 100$	Determinar si el bienestar reduce cargas físicas y emocionales	$\leq 3\%$
Nº de actividades de bienestar ejecutadas (trimestre)	Implementación de acciones de bienestar	Conteo de talleres, pausas activas, campañas, etc. trimestrales	Verificar cumplimiento del plan de bienestar	$\geq 4$ actividades por trimestre
% de participación en programas de autocuidado	Acogida y apropiación de los programas de bienestar	$(\text{N}^\circ \text{ de participantes} / \text{Total de empleados convocados}) \times 100$	Medir el impacto y alcance de las estrategias de autocuidado	$\geq 60\%$

*Fuente: Elaboración propia.*

### Mecanismos de control

Una vez formulado el plan de intervención para mejorar el clima organizacional en la GUENTIC, se hace indispensable establecer un sistema formal de seguimiento que permita garantizar su implementación efectiva, medir su avance y hacer los ajustes necesarios en el camino. No se trata únicamente de ejecutar acciones, sino de asegurar que estas generen los cambios deseados en la dinámica organizacional y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos definidos por EMCALI.

El seguimiento no es un proceso administrativo secundario, sino una condición esencial para que el esfuerzo de transformación organizacional tenga impacto real y sostenido. En el caso particular de la GUENTIC, donde se han evidenciado afectaciones significativas en variables como el liderazgo, la comunicación interna, la cohesión de los equipos y el compromiso del personal, el seguimiento se convierte en una herramienta de gestión clave para evitar que el plan quede reducido a una intención sin continuidad.

Este sistema debe ser riguroso, pero también práctico. Su propósito es brindar una lectura constante de cómo avanza la implementación del plan, identificar logros tempranos, alertar sobre posibles desviaciones y activar mecanismos de corrección cuando sea necesario. De igual forma, permite mantener informados a los diferentes niveles de liderazgo, facilitar la toma de decisiones y promover la apropiación de los avances por parte de los equipos involucrados.

El enfoque propuesto se basa en cuatro pilares:

- Verificación de la ejecución: Consiste en asegurar que cada acción planteada en el plan tenga un responsable, una fecha límite y un estado de cumplimiento visible.
- Medición del avance: Permite conocer si las acciones están generando los efectos esperados sobre el ambiente de trabajo y las dinámicas del equipo.
- Activación de correctivos: Posibilita tomar decisiones oportunas cuando se presentan obstáculos o los resultados no se alinean con los objetivos trazados.
- Comunicación continua: Garantiza que todos los actores relevantes estén al tanto de los avances, reconozcan los esfuerzos y se comprometan con el proceso de cambio.

Contar con este tipo de herramienta permite pasar del discurso a la acción. Además, genera evidencia tangible de los progresos alcanzados, lo cual es fundamental para fortalecer la credibilidad del proceso y para sostener la inversión de recursos humanos, técnicos y financieros que la intervención demanda. Más allá de las cifras, el seguimiento es una oportunidad para mantener viva la conversación sobre el tipo de cultura organizacional que se quiere construir, identificar nuevas oportunidades de mejora y consolidar una forma de trabajo más coherente con los valores institucionales de EMCALI.

Para garantizar que el plan de intervención en clima laboral de la GUENTIC se implemente con rigor y logre los efectos esperados sobre el entorno organizacional, se establece un conjunto

de mecanismos de control y seguimiento articulados y complementarios. Estos mecanismos permitirán monitorear el desarrollo del plan desde dos perspectivas fundamentales:

- **Enfoque en los resultados:** Evalúa si el plan está generando los cambios previstos en términos de percepción del clima, compromiso del personal, condiciones laborales y sostenibilidad de los procesos de mejora.
- **Enfoque en la gestión:** Verifica que las acciones contempladas se estén ejecutando conforme a los tiempos, responsables y recursos definidos, detectando barreras u omisiones que puedan afectar su cumplimiento.

Ambos enfoques son necesarios y deben operar de manera coordinada para ofrecer una visión integral del avance del plan. A continuación, se describen los principales mecanismos definidos:

#### **Algunas de las herramientas son:**

- **Reuniones de seguimiento:** Se realizarán reuniones mensuales lideradas por un comité de seguimiento conformado por representantes de la GUENTIC, Gestión del Talento Humano y Planeación Corporativa. En estas sesiones se revisará el estado de avance del plan, se identificarán logros y obstáculos, y se tomarán decisiones de ajuste. Las actas de cada reunión incluirán compromisos, responsables y fechas de cumplimiento.
- **Encuestas de pulso:** Cada tres meses se aplicarán instrumentos breves de evaluación (encuestas de máximo 10 ítems) a una muestra representativa del personal de la GUENTIC. Estas encuestas permitirán captar cambios en la percepción sobre el ambiente laboral, el liderazgo, la cohesión del equipo y la efectividad de las acciones del plan. Los resultados serán comparados con la línea base y se utilizarán como insumo para ajustes tácticos.

- **Se establecerá un esquema de reportes escritos con la siguiente periodicidad:**
  - Reporte mensual: Avance operativo del plan (acciones ejecutadas, en curso, pendientes o reprogramadas).
  - Reporte semestral: Evaluación integral del plan con recomendaciones estratégicas y ajustes de enfoque.
  
- **Retroalimentación cualitativa continua:** Se habilitará un canal de retroalimentación directa y confidencial (físico o virtual) para que los colaboradores puedan compartir comentarios, alertas o propuestas relacionadas con la implementación del plan. Esta información será sistematizada periódicamente y considerada en los comités de seguimiento.
  
- **Evaluación final del plan:** Al finalizar el año de intervención, se realizará una evaluación integral que incluirá:
  - Segunda medición estructurada de clima laboral (comparativa con línea base).
  - Análisis del cumplimiento de metas e indicadores definidos.
  - Recopilación de aprendizajes y recomendaciones para futuras intervenciones en otras unidades de negocio.

**Tabla 23:** *Indicadores propuestos a implementar en la ejecución del plan*

Indicador	Descripción	Meta	Frecuencia
% de acciones ejecutadas	Proporción de actividades implementadas frente al total planificado.	≥ 90% de acciones ejecutadas al finalizar el periodo	Mensual
% de cumplimiento de	Acciones implementadas	≥ 85%	Mensual

cronograma	dentro de la fecha estipulada en el plan.		
Nivel de participación en actividades	Promedio de participación del personal en talleres, espacios de escucha, encuestas, etc.	$\geq 70\%$ del personal vinculado	Trimestral

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Porcentajes (%) de acciones ejecutadas:**

Este indicador tiene una conexión directa con todas las iniciativas y acciones del plan.

La Tabla 14 contiene un desglose de las acciones concretas que se llevarán a cabo dentro del plan de intervención (por ejemplo, "Diseñar un programa de reconocimiento", "Implementar talleres de comunicación", "Revisar los procesos de inducción", etc.). Este indicador mide el porcentaje de esas acciones que se han completado.

Este indicador es fundamental para monitorear el avance global del plan de intervención y asegurar que se están llevando a cabo todas las mejoras propuestas. A diferencia del indicador de "Número de actividades realizadas vs. número de actividades programadas", que se centra en la realización de eventos o actividades específicas, este indicador se enfoca en la ejecución de acciones más amplias o proyectos.

Para explicar cómo se calcula, se tomará como base la iniciativa: "Reinducción organizacional"

Acciones asociadas:

- Diseñar el contenido del programa de reinducción.
- Programar las sesiones de reinducción por áreas.

- Realizar las sesiones de reinducción.
- Evaluar la efectividad del programa de reinducción.

% de acciones ejecutadas: Si se diseñó el contenido y se programaron las sesiones, pero aún no se han realizado ni evaluado, el % de acciones ejecutadas sería del 50%.

El indicador muestra qué tan avanzado está el proceso de implementación de la iniciativa de reinducción.

El "% de acciones ejecutadas" es un indicador clave para:

- Medir el progreso real del plan: Permite saber qué tanto se ha avanzado en la implementación de las mejoras.
- Identificar posibles retrasos o problemas: Si el porcentaje es bajo, puede indicar que hay dificultades en la ejecución de las acciones.
- Facilitar la toma de decisiones: Proporciona información para decidir si es necesario ajustar el plan, asignar más recursos o tomar otras medidas correctivas.

### **Porcentajes (%) de cumplimiento del cronograma de actividades:**

Vinculación las iniciativas y actividades contenidas en el plan: Este indicador se conecta directamente con todas las actividades del plan de intervención detallado en la Tabla 14 y resumido en la Figura 18. El cronograma establece los tiempos de inicio y fin de cada actividad (talleres, capacitaciones, reuniones, etc.).

Este indicador mide si esas actividades se están realizando en los tiempos previstos. Si el cronograma se cumple, implica que se están ejecutando las acciones según lo planeado, lo cual es fundamental para la eficacia del plan de intervención en su conjunto.

**Nivel de participación en actividades:**

Este indicador se conecta directamente con todas las actividades que requieren la interacción y el involucramiento activo de los empleados de la GUENTIC. Esto incluye, pero no se limita a, talleres, capacitaciones, grupos de discusión, encuestas, reuniones de retroalimentación, y cualquier otra instancia donde se espere que los empleados contribuyan activamente.

La Tabla 14 detalla una serie de actividades diseñadas para generar cambios en el clima organizacional. Muchas de estas actividades dependen crucialmente de la participación activa de los empleados para su éxito. Este indicador mide el grado en que los empleados se están involucrando en estas actividades. Puede medirse de varias maneras, como la asistencia, la contribución en las discusiones, la realización de tareas asignadas, la aplicación de los conocimientos adquiridos, etc.

Un alto nivel de participación sugiere que los empleados están comprometidos con el proceso de mejora y están contribuyendo activamente a la transformación del clima organizacional. Por el contrario, un bajo nivel de participación puede indicar falta de interés, resistencia al cambio, problemas de comunicación, o la necesidad de ajustar las estrategias de intervención.

***Iniciativa: "Desarrollo de habilidades de liderazgo"***

Se mediría la asistencia a los talleres, la participación en las discusiones, el compromiso con las sesiones de coaching, la calidad de los aportes en los grupos de discusión y el éxito en la aplicación de las habilidades en proyectos reales. Este indicador refleja qué tan activamente los líderes están involucrándose en su propio desarrollo, lo cual es crucial para el éxito de la iniciativa.

***Iniciativa: "Mejora de la comunicación interna"***

Se mediría la asistencia a los talleres, la participación en los grupos de enfoque, el uso de los nuevos canales de comunicación, la frecuencia y calidad de la retroalimentación proporcionada en las encuestas. Este indicador muestra qué tan activamente los empleados están contribuyendo

a identificar problemas de comunicación y a utilizar las nuevas herramientas y habilidades para mejorar la comunicación en la GUENTIC.

***Iniciativa: "Fomento del trabajo en equipo"***

Se mediría la colaboración en los talleres, la participación en las actividades de team building, la contribución a los proyectos colaborativos, la comunicación efectiva dentro de los equipos. Este indicador refleja qué tan activamente los empleados están trabajando juntos, compartiendo ideas, apoyándose mutuamente y contribuyendo al logro de objetivos comunes.

Importancia del Indicador:

- Mide el compromiso de los empleados: La participación activa es un signo de compromiso con el proceso de mejora.
- Evalúa la efectividad de las estrategias: Si los empleados no participan, puede indicar que las actividades no son relevantes, atractivas o que hay barreras que impiden su involucramiento.
- Predice el éxito del plan: Un alto nivel de participación aumenta la probabilidad de que las iniciativas tengan un impacto positivo en el clima organizacional.
- Proporciona retroalimentación: La falta de participación puede proporcionar información valiosa sobre qué aspectos del plan de intervención deben ajustarse.

***Tabla 24: Indicadores de proceso***

Indicador	Descripción	Meta	Frecuencia
% de colaboradores que identifican claramente misión, visión y objetivos institucionales	Asociada a la dimensión de Orientación organizacional. Evalúa alineación estratégica y claridad en el propósito	$\geq 80\%$	Tras la realización de todas las actividades que impactan a esta dimensión.

Índice de percepción sobre coherencia entre valores institucionales y prácticas reales	Asociada a la dimensión de Orientación Organizacional. Detecta la disonancia entre discurso y acción en la cultura.	$\geq 70\%$	Tras la realización de todas las actividades que impactan a esta dimensión.
% de colaboradores que sienten que su opinión es escuchada por sus jefes	Asociada a la dimensión de Comunicación e integración. Evalúa inclusión y feedback activo	$\geq 70\%$	Tras la realización de todas las actividades que impactan a esta dimensión.
% de colaboradores que reportan haber contribuido al orden y adecuación de su espacio de trabajo	Mide el grado de apropiación, autocuidado y corresponsabilidad en la mejora del entorno físico inmediato, sin requerir recursos externos. Incluye prácticas como orden del puesto, limpieza básica, adecuación de elementos personales, y uso consciente de recursos.	$\geq 70\%$	Tras la realización de todas las actividades que impactan a esta dimensión.

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Porcentaje (%) de colaboradores que identifican claramente misión, visión y objetivos institucionales:**

Este indicador se relaciona principalmente con las acciones y actividades diseñadas para mejorar la "Orientación Organizacional". Esto implica que está ligado a las iniciativas que buscan clarificar, comunicar y alinear a los empleados con el propósito estratégico de la GUENTIC.

La Tabla 14 están diseñadas acciones específicas como "Revisar y actualizar la misión, visión y valores", "Diseñar una estrategia de comunicación interna", "Realizar talleres de alineación estratégica", entre otras. Este indicador mide el resultado de esas acciones, es decir, qué porcentaje de los colaboradores, después de la implementación de las actividades, demuestran una

comprensión clara de la misión, visión y objetivos. La medición se puede realizar a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas o evaluaciones de conocimiento.

***Iniciativa: "Fortalecimiento de la Orientación Organizacional"***

Se mediría antes y después de la implementación de estas acciones para evaluar el impacto. Si inicialmente un determinado % de los colaboradores podía identificar claramente estos elementos y después de las acciones el porcentaje aumenta el %, se evidenciaría una mejora significativa. El indicador muestra la efectividad de las acciones para lograr que los empleados comprendan y se apropien del propósito de la organización.

***Iniciativa: "Mejora de la comunicación estratégica"***

Se mediría el nivel de comprensión de los empleados después de la implementación de este plan de comunicación. El indicador evalúa si la estrategia de comunicación está logrando transmitir de manera efectiva la información clave sobre el rumbo de la organización.

Este indicador es crucial porque:

- Mide el nivel de alineación: Indica qué tan bien los empleados comprenden y se conectan con el propósito de la organización.
- Evalúa la efectividad de la comunicación: Permite saber si los mensajes clave sobre la misión, visión y objetivos están llegando a los empleados de manera clara y comprensible.
- Impacta en el compromiso y la motivación: Cuando los empleados entienden el "para qué" de su trabajo, es más probable que se sientan motivados y comprometidos.
- Facilita el logro de los objetivos: La alineación con la misión, visión y objetivos es fundamental para que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia la misma meta.

***Índice de percepción sobre coherencia entre valores institucionales y prácticas reales***

Este indicador está estrechamente relacionado con las iniciativas y acciones enmarcadas en la "Orientación Organizacional" y la "Cultura Organizacional". Se enfoca en evaluar si los valores que la organización declara como importantes se reflejan en el día a día de la GUENTIC.

Este indicador mide la percepción de los empleados sobre qué tan coherentes son las prácticas de la organización con los valores que promueve. Un alto índice de percepción indicará que los empleados sienten que la organización es auténtica y que "practica lo que predica", mientras que, un bajo índice, por el contrario, señalará una brecha entre el discurso y la realidad, lo que puede generar desconfianza, desmotivación y cinismo.

***Iniciativa: "Fortalecimiento de la Cultura Ética"***

Se mediría el grado en que los empleados perciben que las acciones de la organización (como la investigación de denuncias, la aplicación de sanciones, el reconocimiento de conductas éticas) son coherentes con los valores de ética y transparencia. El indicador evalúa si la iniciativa logra generar una cultura donde los valores éticos son una realidad vivida y no solo un discurso.

***Iniciativa: "Promoción de la Transparencia"***

Se mediría si los empleados perciben que la información que se les brinda es completa, oportuna y veraz, y si sienten que sus opiniones son realmente tomadas en cuenta. El indicador evalúa si las acciones de promoción de la transparencia logran generar una percepción de que la organización es honesta y abierta en su comunicación.

Importancia del Indicador:

El "Índice de percepción sobre coherencia entre valores institucionales y prácticas reales" es un indicador fundamental porque:

- Mide la credibilidad de la organización: La coherencia entre valores y prácticas es esencial para generar confianza entre los empleados.
- Impacta en el compromiso: Cuando los empleados perciben que la organización es coherente, es más probable que se sientan comprometidos y orgullosos de pertenecer a ella.
- Influye en el comportamiento: La coherencia modela el comportamiento de los empleados; si la organización es coherente, es más probable que los empleados también lo sean.
- Es un factor de atracción y retención de talento: Los profesionales valoran cada vez más trabajar en organizaciones con altos estándares éticos y coherencia.

**Porcentaje (%) de colaboradores que sienten que su opinión es escuchada por sus jefes:**

Este indicador se conecta principalmente con las iniciativas y acciones relacionadas con el "Estilo de Dirección", la "Comunicación e Integración" y la "Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones". Estas áreas buscan fomentar un liderazgo efectivo, una comunicación abierta y la involucración de los empleados en la toma de decisiones.

Este indicador mide la percepción de los colaboradores sobre si sus jefes valoran y tienen en cuenta sus opiniones. Un alto porcentaje indicará que los empleados sienten que sus voces son escuchadas y que tienen influencia en su entorno de trabajo, mientras que, un bajo porcentaje, por el contrario, señalará problemas en la comunicación entre líderes y empleados, falta de apertura a nuevas ideas o un estilo de liderazgo autoritario.

***Iniciativa: "Desarrollo de Liderazgo Participativo"***

Se mediría a través de encuestas o entrevistas, preguntando a los empleados si sienten que sus jefes realmente consideran sus sugerencias, si se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones y si reciben retroalimentación sobre sus ideas. El indicador evalúa si la capacitación

y las nuevas prácticas de liderazgo están logrando que los empleados se sientan escuchados y valorados por sus superiores.

***Iniciativa: "Mejora de los Canales de Comunicación Interna"***

Se mediría el uso de estos canales y la percepción de los empleados sobre si sus opiniones expresadas a través de ellos son realmente tomadas en cuenta por los jefes. El indicador evalúa si los nuevos canales de comunicación están facilitando que los empleados se comuniquen con sus jefes y si esa comunicación está siendo efectiva.

***Iniciativa: "Fomento de la Autonomía y la Participación"***

Se mediría el grado en que los empleados sienten que tienen control sobre su trabajo, que sus ideas son valoradas en los proyectos y grupos de trabajo, y que sus jefes confían en su capacidad para contribuir. El indicador evalúa si las acciones para fomentar la autonomía y la participación están logrando que los empleados se sientan más involucrados y que sus opiniones son importantes. El porcentaje (%) de colaboradores que sienten que su opinión es escuchada por sus jefes" es un indicador clave porque:

- Mide la calidad de la comunicación: Refleja si la comunicación entre líderes y empleados es abierta, bidireccional y efectiva.
- Evalúa el estilo de liderazgo: Indica si los líderes son participativos, inclusivos y valoran las contribuciones de sus equipos.
- Impacta en la motivación y el compromiso: Cuando los empleados sienten que sus opiniones son escuchadas, se sienten más valorados, motivados y comprometidos.
- Fomenta la innovación y la mejora: La participación de los empleados puede aportar nuevas ideas y soluciones para mejorar los procesos y la organización en general.

### **Porcentaje (%) de colaboradores que reportan haber contribuido al orden y adecuación de su espacio de trabajo**

Este indicador se vincula directamente con las acciones y actividades diseñadas para mejorar las condiciones del entorno físico donde los colaboradores desempeñan sus funciones. El indicador mide el porcentaje de colaboradores que perciben que han participado activamente en iniciativas o acciones que han contribuido a mejorar el orden y la adecuación de su espacio de trabajo. Esto implica ir más allá de simplemente mantener limpio el espacio, y se centra en el involucramiento de los empleados en la transformación y optimización de su entorno laboral.

Algunas formas de medir esta contribución podrían ser:

- Participación en jornadas de orden y aseo.
- Aportación de ideas para mejorar la distribución del espacio.
- Implementación de sistemas de organización de documentos o herramientas.
- Colaboración en la selección de mobiliario ergonómico.
- Cumplimiento de normas de orden y limpieza establecidas por el equipo.

Un alto porcentaje en este indicador reflejará una cultura de responsabilidad compartida sobre el espacio de trabajo, donde los empleados se sienten parte activa en su mantenimiento y mejora, mientras que, un bajo porcentaje podría indicar falta de involucramiento, desinterés o la percepción de que estas acciones son responsabilidad exclusiva de otros (ej. personal de limpieza).

#### ***Iniciativa: "Optimización de los Espacios de Trabajo"***

Se mediría el nivel de participación en el diagnóstico, las propuestas de diseño, la asistencia a las capacitaciones, la participación en los comités y el cumplimiento de las normas 5S. El

indicador evalúa si la iniciativa logra generar un involucramiento activo de los empleados en la transformación de sus espacios de trabajo.

***Iniciativa: "Fomento de una Cultura de Orden y Limpieza"***

Se mediría el grado en que los empleados adoptan los estándares, participan en las campañas y contribuyen a mantener el orden en su área. El indicador evalúa si la iniciativa logra generar un cambio cultural donde el orden y la limpieza son valores compartidos y practicados por todos.

Este Indicador es importante puesto que:

- Promueve la responsabilidad: Involucra a los empleados en el cuidado de su entorno.
- Mejora el bienestar: Un espacio de trabajo ordenado y adecuado contribuye al bienestar físico y mental.
- Aumenta la productividad: Un entorno organizado facilita la eficiencia y reduce las distracciones.
- Fortalece el sentido de pertenencia: Cuando los empleados participan en la creación de su espacio, se sienten más conectados con él.

## **11. Conclusiones**

### **Conclusiones Generales sobre los Logros de la Consultoría**

- La consultoría trascendió la mera aplicación de encuestas, implementando un enfoque metodológico mixto que combinó datos cuantitativos (encuestas estructuradas) con datos cualitativos (grupos de profundización y entrevistas a profundidad).

- Este enfoque permitió una triangulación de la información, lo que incrementa la validez y confiabilidad de los resultados. La encuesta proporcionó una visión general de las percepciones de los empleados, mientras que los grupos de profundización y las entrevistas permitieron explorar en detalle las causas subyacentes de las problemáticas identificadas.
- Se adaptó el instrumento de medición al contexto específico de EMCALI, tomando como base la metodología de la Función Pública pero incorporando una categoría emergente de "Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones". Esto demuestra una comprensión profunda de la importancia del empoderamiento de los empleados en el clima organizacional, más allá de las dimensiones tradicionales.

#### **Identificación de Factores Críticos y Áreas de Mejora:**

- El análisis de los datos permitió identificar con precisión las dimensiones del clima organizacional que presentan mayores desafíos para la GUENTIC. Se evidenció una necesidad de fortalecer la "Gestión Humana" y el "Ambiente Físico", áreas que obtuvieron las calificaciones más bajas en la medición.
- Además, se realizó un análisis comparativo entre las diferentes gerencias de EMCALI, lo que permitió situar la problemática de la GUENTIC en un contexto organizacional más amplio. Se determinó que, a pesar de que otras gerencias compartían problemáticas similares en el clima laboral, el impacto de la GUENTIC en los resultados generales de la empresa es significativamente mayor, lo que justifica la priorización de esta unidad en el proceso de intervención.
- La consultoría proporcionó a EMCALI un conjunto de datos robusto y diversificado, que incluye tanto indicadores cuantitativos (resultados de la encuesta) como información cualitativa (percepciones y experiencias de los empleados recogidas en los grupos de profundización y entrevistas). Esta riqueza de información permite a la alta gerencia tomar

decisiones más informadas y diseñar intervenciones más efectivas, ya que se basan en una comprensión profunda de las dinámicas del clima organizacional.

- Se identificaron áreas de riesgo que estaban afectando los resultados de la compañía.

#### **Hoja de Ruta para la Mejora del Clima Organizacional:**

- La consultoría no se limitó a diagnosticar la situación actual, sino que también proporcionó a EMCALI una hoja de ruta detallada para la mejora del clima organizacional. Esta hoja de ruta incluye estrategias específicas y recomendaciones prácticas, basadas en la evidencia recogida durante el proceso de consultoría. Se priorizaron las áreas de intervención y se establecieron objetivos claros y medibles, lo que facilita la implementación y el seguimiento de las acciones de mejora.

#### **Aporte de la Consultoría a EMCALI:**

- La consultoría evidenció la necesidad de revisar y fortalecer las prácticas de gestión del talento humano en la GUENTIC. Se identificaron áreas de oportunidad en los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento y desarrollo profesional de los empleados.
- Al implementar las recomendaciones de la consultoría, EMCALI puede mejorar la atracción, retención y motivación del talento, lo que se traducirá en un aumento de la productividad, la innovación y la calidad del servicio.
- Se propone una gestión del talento humano, que le permita a la compañía adaptarse a los cambios del mercado.

## **Conclusiones por Objetivo Específico:**

### ***Medir las dimensiones clave del clima organizacional***

- Se aplicó un instrumento de medición (encuesta) que abarcó las dimensiones clave del clima organizacional, incluyendo la "Orientación Organizacional", la "Gestión Estratégica del Talento Humano", el "Estilo de Dirección", la "Comunicación e Integración", el "Trabajo en Equipo", la "Capacidad Profesional" y el "Medio Ambiente Físico".
- Se incorporó la dimensión de "Autonomía y Participación en la Toma de Decisiones", lo que permitió obtener una visión más completa del clima organizacional y su impacto en el empoderamiento de los empleados.
- Los resultados de la encuesta se complementaron con la información recogida en los grupos de profundización y las entrevistas, lo que permitió validar y enriquecer los hallazgos.

### ***Identificar las dimensiones y variables que requieren mayor atención:***

- El análisis de los resultados de la encuesta permitió identificar las dimensiones y variables del clima organizacional que obtuvieron las calificaciones más bajas y, por lo tanto, requieren mayor atención.
- Se determinó que la "Gestión Humana" y el "Ambiente Físico" son áreas críticas que necesitan intervenciones para mejorar la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los trabajadores.
- Se identificaron variables específicas dentro de cada dimensión que están generando mayor impacto negativo en el clima organizacional, lo que permite focalizar las acciones de mejora.

### ***Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional***

Se diseñaron estrategias específicas y viables para fortalecer las dimensiones y variables que afectan negativamente el clima organizacional en la GUENTIC. Estas estrategias se basan en las

mejores prácticas en gestión del talento humano y desarrollo organizacional, y se adaptan a las necesidades y características específicas de la GUENTIC.

- Se priorizaron las estrategias que tienen mayor impacto potencial en la mejora del clima organizacional y en los resultados de la GUENTIC.

***Describir la posible incidencia de las estrategias en los indicadores***

- Se describió la posible incidencia de las estrategias propuestas en los indicadores clave de satisfacción del empleado, sostenibilidad financiera y competitividad de la GUENTIC.
- Se argumentó cómo la mejora del clima organizacional puede contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio, como el aumento de la productividad, la reducción de la rotación de personal, la mejora de la calidad del servicio y el incremento de la rentabilidad.
- Se establecieron indicadores de seguimiento para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar los ajustes necesarios.

**12. Recomendaciones**

Después del análisis de los resultados de la consultoría, se identificaron tres áreas críticas que requieren atención prioritaria en la GUENTIC de EMCALI: Gestión del Talento, Orientación Organizacional y Comunicación e Integración. A continuación, se presentan recomendaciones para cada una de estas áreas:

**Gestión del Talento**

***Revisión y Optimización de los Procesos de Incorporación y Socialización:***

- Implementar un programa de inducción integral que vaya más allá de la mera presentación de políticas y procedimientos.
- Fomentar la integración del nuevo empleado a la cultura de la GUENTIC, asignando mentores o "embajadores" que faciliten su adaptación.
- Realizar seguimiento periódico durante los primeros meses para identificar y abordar posibles dificultades de adaptación.

***Desarrollo de Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional:***

- Realizar un análisis de necesidades de capacitación para identificar las competencias que se deben fortalecer en los empleados, alineado con los objetivos estratégicos de la GUENTIC.
- Diseñar programas de formación que combinen modalidades presenciales, virtuales y blended learning, utilizando metodologías activas que promuevan la participación y el aprendizaje significativo.

***Diseño de un Sistema de Reconocimiento e Incentivos Efectivo:***

- Establecer criterios claros y transparentes para el reconocimiento y la promoción, basados en el desempeño y en el logro de resultados.
- Implementar un sistema de incentivos que combine recompensas económicas y no económicas, reconociendo tanto el esfuerzo individual como el trabajo en equipo.
- Fomentar una cultura de reconocimiento entre pares, donde los empleados se valoren y se apoyen mutuamente.

***Fortalecimiento de la Evaluación del Desempeño:***

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea continuo, formativo y participativo, con retroalimentación oportuna y constructiva.

- Establecer objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido) para cada empleado, alineados con los objetivos del área y de la organización.
- Utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta para identificar necesidades de desarrollo y diseñar planes de mejora individualizados.

## **Orientación Organizacional**

### ***Reafirmación de la Identidad Organizacional y Comunicación de Valores***

- Revisar y actualizar la misión, visión y valores de la GUENTIC, asegurando que sean relevantes, inspiradores y que reflejen la identidad y el propósito de la unidad de negocio.
- Implementar una estrategia de comunicación que utilice diversos canales y formatos para difundir la misión, visión y valores a todos los niveles de la organización.
- Promover la coherencia entre los valores declarados y las prácticas organizacionales, de manera que los empleados perciban autenticidad y congruencia.

### ***Alineación de los Objetivos Estratégicos:***

- Desarrollar un proceso de planeación estratégica participativo, que involucre a los empleados en la definición de los objetivos y metas de la GUENTIC.
- Comunicar claramente los objetivos estratégicos a todos los empleados, explicando cómo su trabajo contribuye al logro de los mismos.

### ***Optimización de los Procesos y Procedimientos:***

- Revisar y simplificar los procesos y procedimientos internos, eliminando redundancias y burocracia innecesaria. Documentando claramente los procesos y procedimientos, y ponerlos a disposición de todos los empleados.

- Fomentar la mejora continua de los procesos, involucrando a los empleados en la identificación de oportunidades de optimización.

#### ***Asignación Adecuada de Recursos:***

- Realizar un análisis de las necesidades de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para el cumplimiento de los objetivos de la GUENTIC.
- Gestionar eficientemente los recursos, asignándolos de acuerdo con las prioridades estratégicas y asegurando su disponibilidad oportuna.
- Proporcionar a los empleados las herramientas y el apoyo necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.

#### **Comunicación e Integración**

##### ***Fortalecimiento de la Comunicación Interna:***

- Diseñar un plan de comunicación interna que defina los objetivos, los canales, los mensajes clave y los responsables de la comunicación en la GUENTIC.
- Utilizar una variedad de canales de comunicación (reuniones, correos electrónicos, intranet, carteleras, etc.) para asegurar que la información llegue a todos los empleados de manera oportuna y clara.
- Fomentar la comunicación bidireccional, creando espacios para que los empleados puedan expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones.

##### ***Promoción de la Transparencia y la Confianza:***

- Comunicar abiertamente las decisiones de la dirección, explicando las razones y los posibles impactos.
- Fomentar una cultura de honestidad y apertura, donde los empleados se sientan seguros para expresar sus desacuerdos y sugerencias sin temor a represalias.

- Generar confianza a través del cumplimiento de los compromisos y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

***Fomento de la Colaboración y el Trabajo en Equipo:***

- Diseñar actividades que promuevan la integración y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas y niveles de la organización.
- Reconocer y celebrar los logros del equipo, fomentando un sentido de pertenencia y orgullo.
- Proporcionar a los equipos las herramientas y el apoyo necesarios para trabajar de manera efectiva, como metodologías de gestión de proyectos y habilidades de comunicación y resolución de conflictos.

**II. Priorización de las Recomendaciones:**

***La priorización de las recomendaciones debe realizarse considerando los siguientes criterios:***

- Priorizar las recomendaciones que tengan un mayor impacto potencial en la mejora de los indicadores clave de desempeño de la GUENTIC, como la productividad, la rentabilidad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

***Viabilidad y Factibilidad de Implementación:***

- Considerar la disponibilidad de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) y el tiempo necesario para implementar cada recomendación.
- Evaluar la complejidad de la implementación y los posibles obstáculos o resistencias al cambio.

***Urgencia y Necesidad de Intervención:***

- Priorizar las recomendaciones que aborden las problemáticas más críticas y urgentes, que están generando mayor impacto negativo en el clima laboral y en el desempeño de la GUENTIC.

- Interdependencia y sinergia entre las Recomendaciones.
- Identificar las recomendaciones que se complementan o se refuerzan mutuamente, y priorizar su implementación conjunta para maximizar su impacto.

### **III. Criterios y Consideraciones Adicionales:**

#### ***Enfoque Sistémico:***

- Implementar las recomendaciones desde una perspectiva sistémica, considerando las interrelaciones entre las diferentes áreas y niveles de la organización.
- Evitar intervenciones aisladas o fragmentadas, que pueden generar resultados inconsistentes o contradictorios.

#### ***Participación y Compromiso de los Empleados:***

- Involucrar a los empleados en el diseño, la implementación y el seguimiento de las estrategias de mejora del clima laboral.
- Fomentar su participación activa y su compromiso con el proceso de cambio, reconociendo su conocimiento y experiencia.

#### ***Adaptación al Contexto Específico de la GUENTIC:***

- Adaptar las recomendaciones a las características y necesidades específicas de la GUENTIC, considerando su cultura, su estructura, su sector y su entorno.
- Evitar la aplicación de soluciones genéricas o "enlatadas", que no tienen en cuenta la singularidad de la organización.

#### ***Medición y Seguimiento:***

- Realizar un seguimiento periódico del clima laboral, utilizando encuestas, entrevistas y otros instrumentos de medición, para identificar avances, retrocesos y áreas de mejora continua.

#### ***Flexibilidad y Adaptabilidad:***

- Mantener una actitud flexible y adaptable, ajustando las estrategias según sea necesario en función de los resultados y de los cambios en el entorno.
- Fomentar la innovación y la experimentación, buscando nuevas y mejores formas de mejorar el clima laboral.

#### **IV. Hoja de Ruta para la Implementación:**

La implementación de las recomendaciones debe realizarse de manera planificada y sistemática, siguiendo una hoja de ruta que incluya las siguientes etapas:

##### ***Fase 1: Planificación y Diseño:***

- Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario, con representantes de diferentes áreas y niveles de la organización, que sea responsable de la implementación del plan de mejora del clima laboral.
- Definir los objetivos específicos, los indicadores de éxito, el cronograma y los recursos necesarios para cada estrategia.
- Diseñar un plan de comunicación para informar a los empleados sobre las estrategias de mejora y fomentar su participación.

##### ***Fase 2: Implementación:***

- Implementar las estrategias de mejora de acuerdo con el cronograma establecido, asegurando la coordinación y el seguimiento de las actividades.
- Proporcionar capacitación y apoyo a los líderes y a los empleados para facilitar la implementación de las estrategias.
- Monitorear el avance de las estrategias, recopilando datos y realizando ajustes según sea necesario.

##### ***Fase 3: Evaluación y Seguimiento Continuo:***

- Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, utilizando los indicadores de éxito definidos en la fase de planificación.
- Realizar encuestas de clima laboral periódicas para medir el impacto de las estrategias en las percepciones y actitudes de los empleados.
- Identificar áreas de mejora continua y realizar ajustes en las estrategias según sea necesario.
- Institucionalizar las mejores prácticas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

### 13. Bibliografía

- Departamento Administrativo de Función Pública, Dirección de Empleo Público. (2012). *Sistema de estímulos: Orientaciones metodológicas* (Versión 1) [Archivo PDF]. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- EMCALI. (2024). Plan estratégico corporativo 2024–2028 [Documento interno, empresa EMCALI].
- Fernández-González, J. M., & Sabucedo, J. M. (2013). *Dirección estratégica: diagnóstico y formulación de estrategias*. ESIC Editorial.
- Gutiérrez, J. A. (2014). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hardepex Cía. Ltda. (2021). *Estudio de caso: El impacto del ambiente laboral en la productividad* [Informe técnico]. Hardepex Cía. Ltda.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Organizational climate: Theories and measurement*. Harvard Business School Press.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Mohan, H. B. (2010). *Public administration: A global perspective*. Editorial CRC Press.

- Neal, A., & Griffin, M. A. (2018). *Safety climate and safety at work*. En J. Barling & M. R. Frone (Eds.), *The psychology of workplace safety* (pp. 15–34). American Psychological Association
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1992). *The climate for service: Using content analysis to explicate service climate themes*. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705–716.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Universidad El Bosque. (2021). *Impacto del clima laboral en la productividad de las empresas* [Informe técnico]. Universidad El Bosque.

## 14. Anexos

### *Anexo 1: Explicación de la metodología “El sistema de Estímulos” cómo herramienta de evaluación del clima laboral*

El Sistema de Estímulos, fue elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en 2012, y es una herramienta oficial diseñada para evaluar el clima laboral en el sector público. Esta metodología se basa en un conjunto de lineamientos teóricos y prácticos que permiten medir, de forma estandarizada, la percepción que tienen los servidores públicos acerca de su entorno de trabajo, identificando de manera precisa cómo influyen los factores internos en su desempeño, motivación y bienestar. La aplicación del instrumento se realiza a través de un cuestionario estructurado en 51 preguntas, que abarca siete dimensiones fundamentales: la orientación organizacional, la gestión estratégica del talento humano, el estilo de dirección, la comunicación e integración, el trabajo en equipo, la capacidad profesional y el medio ambiente físico. Cada una de estas variables es evaluada mediante una escala de Likert que facilita el análisis cuantitativo y, a su vez, se complementa con la posibilidad de incorporar métodos cualitativos como entrevistas y grupos de profundización para enriquecer el diagnóstico.

La interpretación de los resultados se efectúa a partir del promedio de las calificaciones asignadas a cada ítem, permitiendo identificar áreas de fortaleza y aspectos que requieren intervención. Un puntaje elevado indica una percepción positiva sobre la dimensión evaluada, mientras que valores bajos señalan oportunidades de mejora. Esta estructura cuantitativa posibilita, además, la comparación de resultados a lo largo del tiempo y entre diferentes entidades, lo que resulta de gran utilidad para diseñar estrategias de intervención que fomenten un ambiente de trabajo más cohesionado y productivo.

Entre las fortalezas de esta metodología destaca su enfoque integral, ya que abarca múltiples dimensiones del clima laboral y se basa en teorías reconocidas que aseguran la validez de los ítems, lo que permite obtener un diagnóstico global y profundo del entorno laboral. Así mismo, su estandarización y el anonimato garantizado durante la recolección de datos facilitan la obtención de respuestas honestas y objetivas, permitiendo a las entidades públicas replicar la medición en distintos contextos y periodos. No obstante, también se identifican limitaciones inherentes a la aplicación de un instrumento autoinformado, pues los resultados dependen de la subjetividad de las percepciones individuales y pueden estar sujetos a sesgos. Además, la rigidez de su estructura fija podría no capturar de manera completa ciertos matices propios de cada organización, especialmente en entornos altamente dinámicos donde los cambios se producen de forma acelerada, y la periodicidad recomendada, al aplicarse cada dos años, podría resultar insuficiente para detectar cambios rápidos en el clima laboral.

El instrumento se utiliza principalmente en contextos del sector público, donde es fundamental diagnosticar y mejorar el ambiente de trabajo para aumentar la eficiencia, la satisfacción de los empleados y, por ende, la calidad de los servicios prestados. Su aplicación ha permitido a las entidades identificar áreas críticas en la gestión del talento humano, la comunicación interna y la infraestructura, entre otros aspectos, y orientar el diseño de programas de bienestar y planes de incentivos que contribuyan al desarrollo integral y sostenibilidad de la organización. En definitiva, esta metodología ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la administración pública, aunque su efectividad puede complementarse con otros métodos que permitan profundizar en aspectos cualitativos del clima organizacional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

### *Anexo 2: Informe de la GUENTIC 2023*

El presente informe tiene como objetivo exponer de manera detallada y reflexiva los resultados obtenidos en la medición del clima laboral en La GUENTIC durante el año 2023. Se parte de la premisa de que conocer la percepción de los colaboradores respecto a diferentes dimensiones del ambiente laboral resulta fundamental para identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora que puedan existir en la organización.

En cuanto a la metodología aplicada, se destaca que la recolección de información se realizó a lo largo de 29 días, alcanzando a 1047 personas y complementándose con la realización de 4 grupos de profundización, en los que participaron 53 asistentes. Este proceso permitió evaluar aspectos críticos del clima laboral, tales como la orientación organizacional, la gestión estratégica del talento, el estilo de dirección, la comunicación interna, el trabajo en equipo y las condiciones del ambiente físico. La integración de datos cuantitativos y cualitativos permitió obtener una visión holística de la situación actual.

Los datos sociodemográficos revelan una marcada predominancia masculina (84%), con una mayoría de colaboradores que se encuentran en el rango de edad de 30 a 50 años. Así mismo, es destacable que el 57% de los trabajadores cuenta con una antigüedad de al menos 25 años, lo que sugiere la existencia de una cultura organizacional profundamente arraigada, pero que, a su vez, podría estar generando resistencia al cambio. Otro aspecto relevante es el desequilibrio en la asignación de cargos directivos, ya que la mayoría de las mujeres se desempeñan en roles técnicos o asistenciales.

Respecto a las dimensiones evaluadas, se evidencia que la orientación organizacional presenta debilidades en la consolidación de los valores institucionales y en la definición clara de la misión y visión, lo cual repercute en el sentido de pertenencia y en la identidad colectiva de los colaboradores. De igual forma, la gestión estratégica del talento humano muestra deficiencias en

la asignación de funciones y en la distribución de la carga laboral, lo que afecta directamente la operatividad y la eficiencia de los equipos. En lo que respecta al liderazgo, se observa una percepción negativa sobre el estilo de dirección, ya que muchos colaboradores resaltan la falta de retroalimentación y de acompañamiento por parte de sus superiores, lo que incide en la motivación general.

La comunicación interna es otro punto crítico, pues se constata la existencia de canales poco efectivos para transmitir información de manera clara y oportuna. Esta situación genera desconexión entre los equipos y dificulta la integración de los colaboradores, lo que a su vez puede afectar el desempeño de la organización. Por otro lado, aunque se reconoce el nivel técnico de los empleados, se han identificado áreas de oportunidad en el desarrollo de competencias blandas y en el fortalecimiento de habilidades de trabajo en equipo. Finalmente, las condiciones del ambiente físico se presentan como un factor influyente, ya que un entorno inadecuado puede traducirse en altos niveles de ausentismo, menor productividad y una mayor percepción de desvalorización.

El análisis cualitativo, obtenido a través de preguntas abiertas y grupos de profundización, complementa la información cuantitativa al revelar demandas específicas de los colaboradores. Entre estas se destacan la necesidad de mayores capacitaciones, especialmente en competencias interpersonales, y la urgencia de mejorar la comunicación entre jefes y subordinados. Además, se percibe un descontento en relación con los procesos administrativos, la inestabilidad generada por cambios gerenciales frecuentes y la percepción negativa sobre algunos líderes, lo que evidencia un alto grado de desmotivación y falta de cohesión.

Resumen de los principales hallazgos:

- **Desequilibrio de género en cargos directivos:** La mayoría de posiciones de liderazgo están ocupadas por hombres (84%).

- **Problemas en la comunicación interna:** Se evidenciaron fallas en la transmisión de información entre líderes y equipos de trabajo.
- **Falta de claridad en roles y funciones:** Se identificaron riesgos en la asignación de tareas y procedimientos organizacionales.
- **Deficiencias en liderazgo:** Percepción negativa sobre la gestión de los líderes y su impacto en la motivación de los equipos.
- **Capacitación insuficiente:** Se requieren más programas de formación en competencias técnicas y blandas.
- **Condiciones físicas inadecuadas:** Se reportó falta de mantenimiento en las instalaciones, afectando el bienestar de los colaboradores.

A partir de estos hallazgos, se recomienda un plan de acción integral que contemple el fortalecimiento de la comunicación interna, la optimización de los procesos de selección y asignación de funciones, así como la inversión en el mejoramiento del ambiente físico. Resulta esencial implementar programas de capacitación orientados tanto a desarrollar competencias blandas como a reforzar el liderazgo, lo que permitirá una gestión más eficaz del talento y un aumento en la productividad. Así mismo, se propone la elaboración de planes de intervención específicos por gerencia, que incluyan la presentación detallada de resultados y el diseño de estrategias para gestionar el cambio organizacional.

Recomendaciones clave:

1. **Fortalecer la comunicación interna** mediante estrategias claras y efectivas.
2. **Revisar la estructura de liderazgo** e implementar programas de formación en gestión de equipos.
3. **Optimizar la asignación de funciones** para mejorar la productividad y la carga laboral.
4. **Impulsar un plan de capacitación continua**, especialmente en competencias blandas.

5. **Mejorar las condiciones físicas de trabajo** y reforzar el bienestar organizacional.

En conclusión, los resultados de la medición del clima laboral en la GUENTIC para 2023 ponen de manifiesto una situación compleja en la que coexisten aspectos positivos y áreas de riesgo que requieren atención prioritaria. La existencia de una cultura organizacional arraigada, aunque valiosa, debe complementarse con estrategias que fomenten la adaptabilidad y el compromiso de los colaboradores. Este informe busca servir como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a transformar los desafíos actuales en oportunidades que impulsen el desarrollo integral de la organización.

*Anexo 3: Lineamientos para los grupos de profundización*

**DEFINICIÓN TÉCNICA - Grupo de Profundización (GP):** Esta metodología permite realizar discusiones de grupos dirigidas hacia el objetivo de comprender de una forma integral, las actitudes, las creencias, las prácticas y los valores respecto a aspectos seleccionados de importancia por quien investiga (Burbano y Becerra). El grupo de profundización es una estrategia, que de acuerdo con Alonso (1998):

Está diseñado para dar cuenta de la manera en que las personas y los grupos construyen y dan sentido a los acontecimientos y circunstancias en que viven haciendo aflorar las categorías e interpretaciones que se generan en los marcos intersubjetivos de la interacción social, por medio de procesos comunicativos y lingüísticos” (p.98).

El tema de conversación será el que dará inicio a la conversación, para esto, no es necesario conocerse previamente; es decir, pueden ser conocidos, pero no significa que se requiere que quienes participan hayan conversado sobre el tema previamente. De esta manera, definiremos entonces al grupo de profundización como una técnica social que privilegia el habla, cuyo propósito radica en propiciar la interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de análisis.

**CRITERIOS PREVIOS.**

Las características de las y los participantes a tener en cuenta son:

- El grupo debe ser representativo: Asegúrese de incluir empleados de diferentes departamentos, niveles jerárquicos y antigüedad en la empresa
- Cada grupo estará conformado por 5 a 10 participantes aproximadamente podría
- La asistencia debe ser voluntaria: Los participantes deben estar dispuestos a compartir sus opiniones de manera abierta y honesta

- Se recomienda realizar al menos tres grupos de profundización con la GUENTIC, GAGH y Representantes de los trabajadores.
- El facilitador del grupo serán los líderes de la consultoría.
- El facilitador debe guiar la discusión, asegurar que todos participen, mantener el enfoque en los objetivos y manejar posibles conflictos.
- Los valores que el facilitador debe transmitir en la sesión: confianza, respeto, escucha activa.
- El tiempo para el encuentro será de máximo dos horas.
- Se recomienda realizar estos grupos en un ambiente controlado, amigable, en donde los participantes se puedan sentir cómodos, tener puntos de hidratación y refrigerio

**OBJETIVO.** Facilitar un intercambio de opiniones sobre la percepción del clima laboral en la GUENTIC de EMCALI a la luz de los supuestos emergentes frente a los resultados iniciales de la batería de encuesta aplicada a las y los colaboradores.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Comprender las percepciones de los empleados sobre los aspectos clave del clima laboral.
- Identificar las causas subyacentes de los problemas detectados.
- Recoger sugerencias para mejorar el clima laboral.

**ROLES.**

Consideraciones del talento humano especializado que debe participar en la sesión.

- **Líder facilitador:** su rol es guiar todo el espacio de acuerdo con la planeación realizada. Debe facilitar el entendimiento de las actividades a los asistentes y procurar discusiones

personales que se presenten en la ejecución del evento. Esta persona debe tener la guía en la mano y hacer pequeñas anotaciones de los reflexiones (insights) que salgan en la reunión.

- **2 líderes operativos:** Son los encargados de observar de forma pasiva la reunión, deben anotar constantemente la información que sale a flote y en caso de visibilizar algún tema que no se esté abordando de forma correcta debe hacérselo saber al líder facilitador. Este rol debe procurar minimizar la interacción con las personas que hacen parte del evento para que pueda observar de forma reflexiva.
- **Grupo de profundización:** son personas que por algunas características sociodemográficas son invitadas a participar al evento. Estas no pueden tener conocimiento de lo que se va a realizar. Para participar, ellos deben firmar los documentos de autorización de información, de imagen y del documento donde nos autorizan a grabar toda la actividad. Se les explica que se les preguntará acerca de ciertas temáticas específicas.
- **Apoyo audiovisual:** es importante contar con una persona que esté encargada de manejar los sistemas que grabaran la sesión de trabajo, hacer levantamiento fotográfico y audiovisual del mismo. Esta persona debe conocer el esquema general de la actividad

## **ENCUADRE INICIAL.**

Al momento de iniciar el ejercicio esto se le debe informar a los participantes:

1. Propósito de la reunión
2. Solicitud del consentimiento informado en dónde está explícito la participación voluntaria, los objetivos de la actividad y la autorización explícita para la grabación en audio de la sesión. Este debe estar impreso y debe ser firmado por todos los participantes.
3. Duración de la sesión. (45 mins- 1 hora)
4. Normas para el encuentro: confidencialidad, buen trato, pedir la palabra.

5. Presentación de cada persona .
6. Iniciar con las preguntas.
7. Ideal contar con una grabadora.

### **GUIÓN DE ENCUADRE INICIAL:**

*“...Apreciadas/os participantes: Gracias por estar aquí. Somos un equipo de profesionales que estamos aquí para realizar la segunda fase de la medición del clima laboral para la GUENTIC. Esta medición será realizada por Jesus Fernando Pastrana y Melleberg Cardona quienes como proyecto de grado de la Maestría en Administración de Empresas se fijaron el objetivo de hacer una medición detallada al clima laboral de nuestra gerencia. La medición del clima laboral, fué diseñada para hacerse en tres partes; la primera, correspondiente a la aplicación de una batería de preguntas a las y los colaboradoras/es vinculados/as de manera directa a la empresa. La segunda corresponde a la realización de grupos de profundización con participantes homogéneos; y la tercera corresponde a la realización de entrevistas a profundidad.*

*Para nosotras es muy importante conocer su experiencia en la empresa y recibir todas las sugerencias que surjan a partir de esta conversación para hacer las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento del clima laboral en nuestra gerencia,*

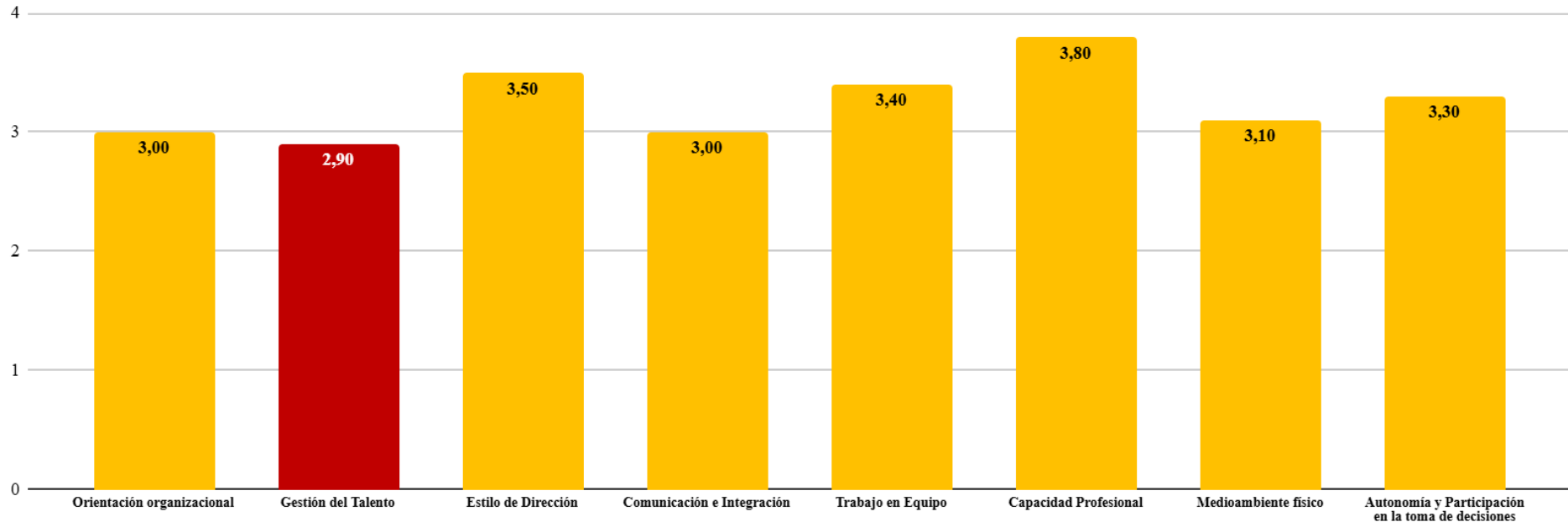
*Para lograr lo anterior, queremos señalar que clima laboral hace referencia al nivel de satisfacción que se tiene al trabajar en la empresa. El clima laboral está compuesto por factores tanto físicos como emocionales que inciden en el comportamiento y desempeño de las personas. El clima laboral determina la forma como una persona percibe su trabajo, su desempeño, productividad, satisfacción en relación a la estructura organizacional, ambiente físico y humano.*

*Para orientar sus respuestas queremos que tengan en cuenta que todo está relacionado con su rol en EMCALI teniendo en cuenta sus percepciones frente al clima laboral.*

*Para iniciar, queremos conocerlos, por favor presentémonos con nombre, cargo y una actividad que nos guste realizar...*

*Anexo 4: Resultados de la encuesta, supuestos y preguntas de profundización*

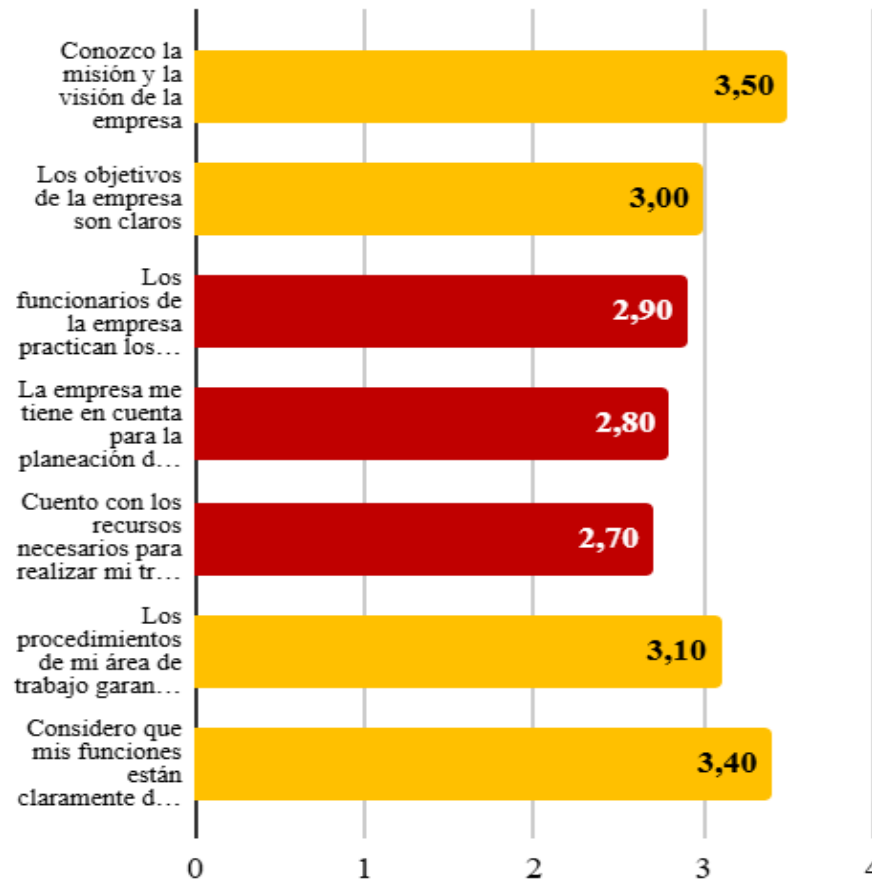
**Resultados Medición de Clima Laboral GUENTIC**



	<b>Dimensión</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Preguntas asociadas</b>
	<b>Orientación organizacional</b>	Las bajas puntuaciones de la variable de Orientación Organizacional podrían deberse a una falta de comunicación efectiva entre los niveles directivos y operativos, lo que podría estar generando una desconexión entre los valores	<b>1.1 ¿De qué manera sienten que los directivos comunican (o no) los valores, objetivos y decisiones importantes de la</b>

institucionales, la asignación de recursos y la inclusión del personal en la planeación de actividades.

### Orientación Organizacional



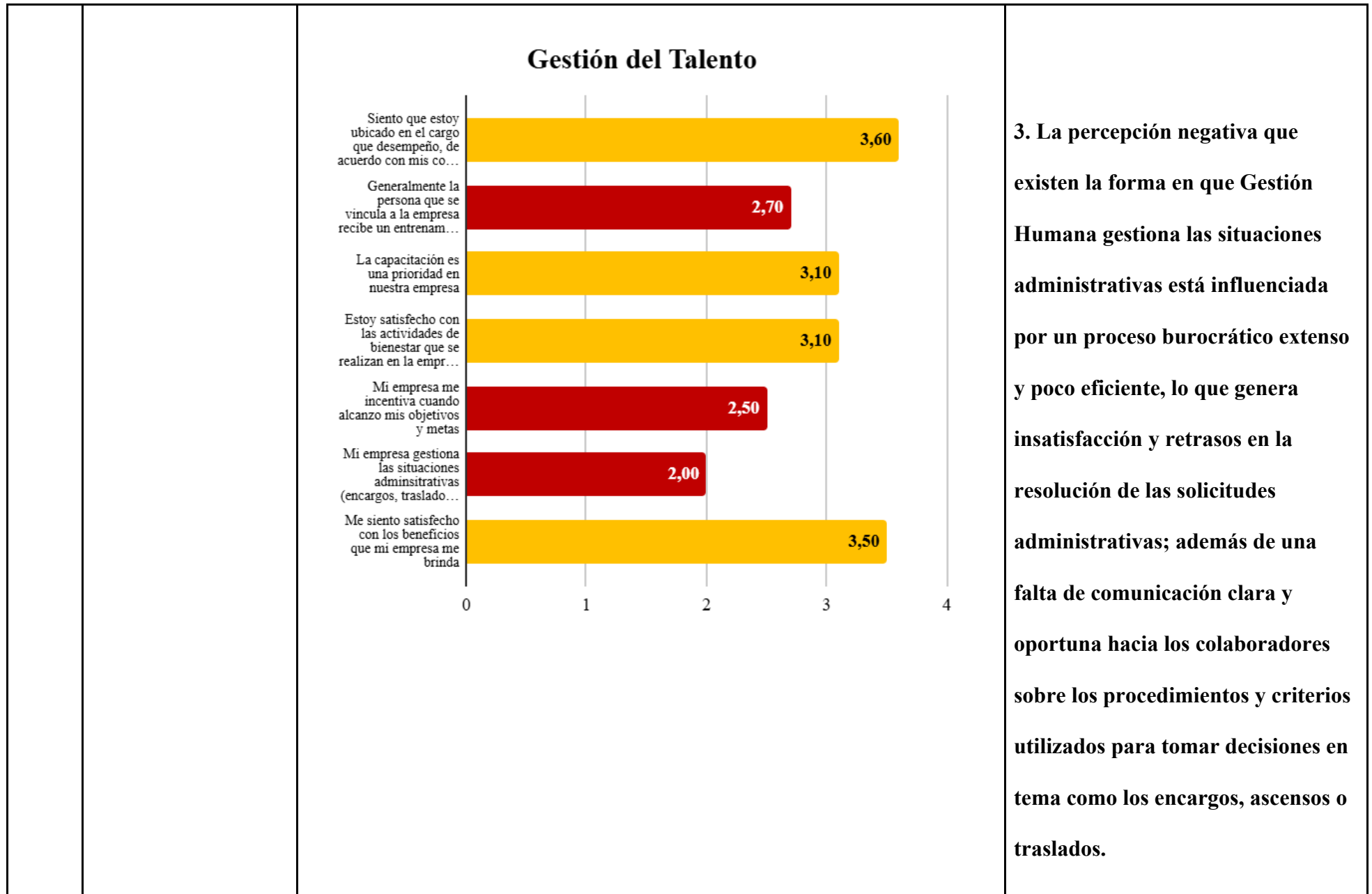
**organización hacia sus equipos de trabajo?**

**Propósito:** Evidenciar si hay una percepción de desconexión entre niveles jerárquicos y si los valores y objetivos están presentes en la comunicación diaria.

**1.2 ¿Qué tan involucrados se sienten ustedes en la planeación de actividades y en las decisiones que afectan el uso de los recursos en su área de trabajo?**

			<p><b>Propósito:</b> Explorar si el personal operativo percibe inclusión o exclusión en procesos estratégicos, especialmente en lo que respecta a planificación y asignación de recursos.</p> <p>Otras preguntas relacionadas:</p>
--	--	--	--

	<p><b>Gestión del talento</b></p>	<p>Las bajas puntuaciones en la variable de Gestión del Talento podrían deberse a la ausencia de una estrategia integral que abarque desde el proceso de inducción hasta el desarrollo continuo y la valoración justa del desempeño.</p> <p>La falta de una inducción adecuada contribuye a que los empleados no comprendan plenamente la cultura y los procesos internos de la empresa, lo que dificulta su integración y adaptación al entorno laboral.</p>	<p><b>2.Cuéntenos un poco sobre la experiencia inicial al ingresar a la empresa: ¿cómo describirían el proceso de inducción y de qué manera creen que ha afectado la comprensión de la cultura y los procesos internos de la organización?</b></p> <p><b>Propósito:</b> Evaluar la efectividad del proceso de inducción, entender cómo se transmite la cultura corporativa y qué impacto tiene en la integración y adaptación del empleado al ambiente laboral.</p>

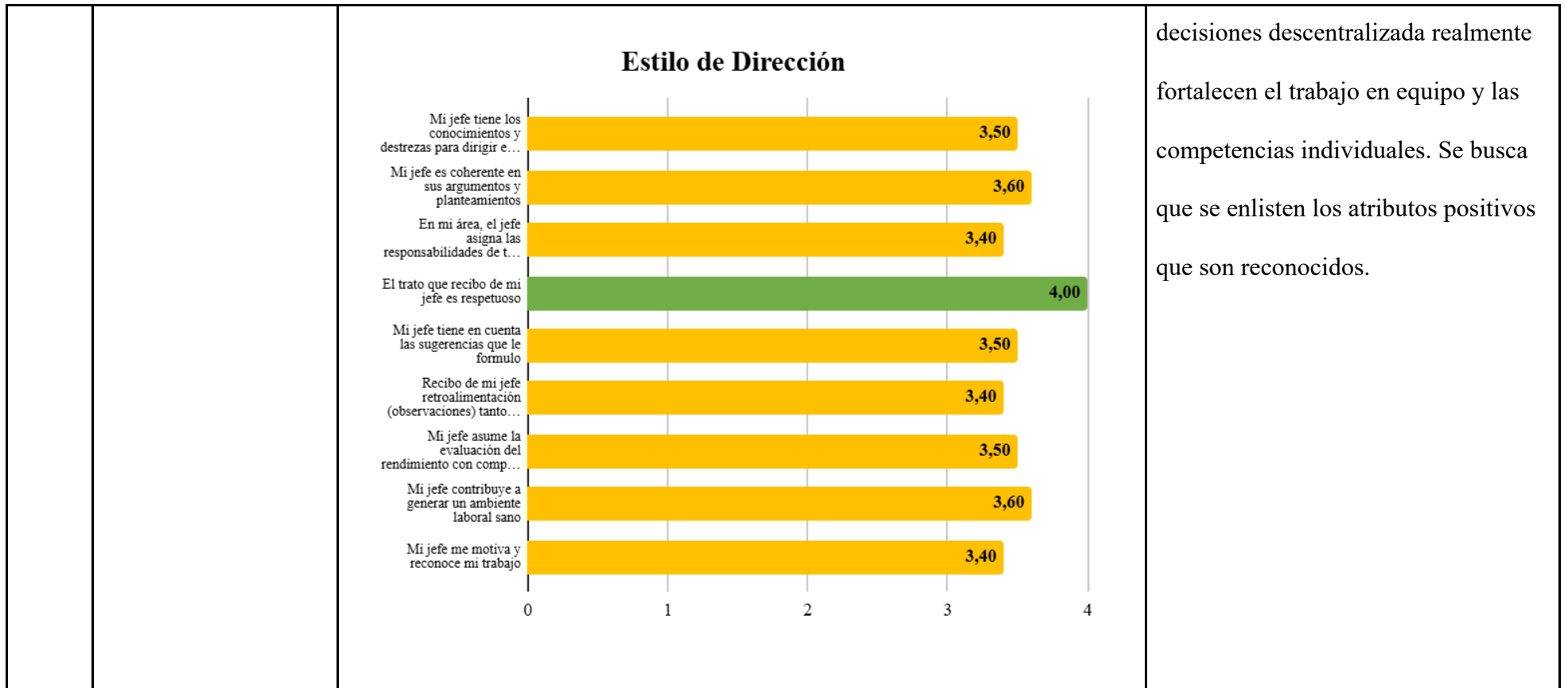


			<p><b>Propósito:</b> El propósito de esta pregunta es identificar las principales causas detrás de la percepción negativa hacia la gestión de situaciones administrativas en el área de Gestión Humana. Específicamente, busca evaluar dos aspectos clave:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Impacto de los procesos burocráticos</li><li>2. Problemas de comunicación:</li></ol> <p><b>4. La percepción de falta de incentivos por parte de los colaboradores se debe a la no claridad sobre los programas de reconocimiento existentes y a que</b></p>
--	--	--	---

			<p><b>los mecanismos actuales no responden adecuadamente a las expectativas y necesidades reales de los empleados, ya sea en términos de accesibilidad, equidad o variedad en los tipos de incentivos ofrecidos</b></p> <p><b>Propósito:</b> Analizar y comprender los factores que contribuyen a la percepción de falta de incentivos en la organización. Específicamente, busca evaluar:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Problemas de comunicación.</li><li>2. Desalineación con expectativas.</li></ol>
--	--	--	---

	<p><b>Comunicación e integración</b></p>	<p>Las bajas puntuaciones en la variable de Comunicación e Integración pueden explicarse porque la empresa parece carecer de un sistema de comunicación estructurado y efectivo que garantice la transmisión clara de información oficial a todos los niveles y áreas. Esta falta de comunicación efectiva puede estar generando que los empleados no se sientan informados sobre los cambios, decisiones y novedades de la organización.</p> <div data-bbox="525 649 1428 1396" data-label="Figure"> <p style="text-align: center;"><b>Comunicación e Integración</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Statement</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La comunicación con mis compañeros de trabajo facilita el logro de los resultados de mi área</td> <td>3,40</td> </tr> <tr> <td>Me entero de lo que ocurre en mi empresa, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones infor...</td> <td>2,60</td> </tr> <tr> <td>Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de mi empresa</td> <td>2,30</td> </tr> <tr> <td>En mi área compartimos información útil para el trabajo</td> <td>3,40</td> </tr> <tr> <td>Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros</td> <td>3,40</td> </tr> <tr> <td>Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo</td> <td>3,30</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Statement	Score	La comunicación con mis compañeros de trabajo facilita el logro de los resultados de mi área	3,40	Me entero de lo que ocurre en mi empresa, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones infor...	2,60	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de mi empresa	2,30	En mi área compartimos información útil para el trabajo	3,40	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros	3,40	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	3,30	<p><b>5. ¿Qué sugerencias o mejoras considerarías necesarias para que la comunicación interna sea más clara; en términos de uso de canales, frecuencia de mensajes y gestión de la comunicación, y que todos los empleados se sientan debidamente informados sobre los cambios y decisiones de la empresa?</b></p> <p><b>Propósito:</b> Explorar propuestas y alternativas directamente desde la perspectiva de los empleados que puedan contribuir a desarrollar un sistema de comunicación estructurado y efectivo, que fortalezca la</p>
Statement	Score																
La comunicación con mis compañeros de trabajo facilita el logro de los resultados de mi área	3,40																
Me entero de lo que ocurre en mi empresa, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones infor...	2,60																
Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de mi empresa	2,30																
En mi área compartimos información útil para el trabajo	3,40																
Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros	3,40																
Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	3,30																

			integración y la comprensión de las novedades organizativas.
	<b>Estilo de Dirección</b>	<p>A pesar de las bajas puntuaciones en áreas estructurales como la comunicación formal o la gestión del talento, se observa que el ambiente de trabajo favorece la colaboración espontánea y el desarrollo de competencias. Esto probablemente se deba a líderes que promueven la participación activa, fomentan la toma de decisiones descentralizada y mantienen un trato justo y respetuoso, lo que refuerza la confianza y motivación personal dentro de los equipos.</p>	<p><b>6. ¿Cómo definirías el estilo de dirección que practica tu jefe directo, y de qué manera consideras que ese estilo influye en la colaboración y en el desarrollo de tus habilidades y las de tu equipo?</b></p> <p><b>Propósito:</b> Esta pregunta busca identificar cómo se percibe el estilo de dirección en el entorno laboral y explorar su impacto en la colaboración y el crecimiento profesional, permitiendo evidenciar si la participación activa y la toma de</p>



### *Anexo 5: Preguntas de los Grupos de Profundización*

Luego de realizar la presentación, se continúa con las preguntas facilitadoras que se construyen una vez tengamos los resultados de la encuesta. Estas preguntas se construyen en relación a los hallazgos derivados de la medición. Se realizan máximo cinco preguntas.

1. ¿De qué manera sienten que los directivos comunican (o no) los valores, objetivos y decisiones importantes de la organización hacia sus equipos de trabajo?
  - 1.1 ¿De qué manera sienten que los directivos comunican (o no) los valores, objetivos y decisiones importantes de la organización hacia sus equipos de trabajo?
2. Cuéntenos un poco sobre la experiencia inicial al ingresar a la empresa: ¿cómo describirían el proceso de inducción y de qué manera creen que ha afectado la comprensión de la cultura y los procesos internos de la organización?
3. ¿Qué sugerencias o mejoras considerarías necesarias para que la comunicación interna sea más clara y que todos los empleados se sientan debidamente informados sobre los cambios y decisiones de la empresa?
4. ¿Cómo definirías el estilo de liderazgo que practican tus supervisores, y de qué manera consideras que ese estilo influye en la colaboración y en el desarrollo de tus habilidades y las de tu equipo?

**CIERRE.** Al momento de finalizar, el facilitador debe tener la capacidad para darle fin a las intervenciones de los participantes y una vez lo logre debe:

- Resumir los puntos clave discutidos.

- Agradecer a los participantes por su tiempo y contribución.

### **Consideraciones especiales para grupos focales a realizar en línea:**

- Uno de los retos más importantes al momento de realizar un grupo focal en línea es garantizar que la plataforma esté configurada para cumplir los mínimos requeridos: que todos los asistentes tengan las cámaras prendidas y que estas se puedan ver todas en una sola pantalla. Por ello, el número de asistentes debe ser el máximo de ventanas que la plataforma les permita manejar. Es importante que los participantes tengan un momento donde puedan probar sus micrófonos también (uno por uno).
- En la sesión debe haber un moderador del espacio y un apoyo técnico que se encargue de dar la palabra a los asistentes, apagar micrófonos si es necesario y estar atento a temas tecnológicos que puedan presentarse (incluye llamar la atención de personas que apaguen las cámaras). Esto se organiza previamente al designar a un coanfitrión en la agenda del espacio.
- Otro de los principales retos de un grupo focal virtual es mantener la concentración de los asistentes al 100% en el espacio. Por ello, es necesario invitar a los participantes a que garanticen conectarse en ambientes controlados y que garanticen apagar celulares y no atender personas en este espacio.

- Al iniciar sesión se deben presentar los objetivos de la sesión al igual que las sesión presencial. Sin embargo, es necesario aclarar lo comentado en el primer punto. Ya que esto se trata de estudiar no sólo sus respuestas sino también sus reacciones.
- Comparte en línea el consentimiento informado para que todos lo firmen en línea y antes de iniciar la grabación de la sesión, es necesario que el expositor explique para qué se grabará la sesión y debe preguntarle a los asistentes si éstos autorizan la grabación. Todo esto debe quedar grabado.
- Generar confianza en el espacio es un reto mayor en las sesiones virtuales. Esta labor debe ser parte de la gestión del expositor. Si no se logra generar confianza, las respuestas seguramente serán superficiales.
- Dado que las intervenciones ocurren una a la vez en línea, las conversaciones entre los participantes pueden verse limitadas. El expositor debe dejar claro desde el principio que no se trata de una sesión de preguntas y respuestas, sino de generar una conversación entre todos los participantes. Esto implica que, si en algún momento un participante quiere preguntarle algo a otro (del tema en cuestión), refutar o confirmar, es válido y enriquecedor para el ejercicio.
- Al igual que los espacios presenciales, el expositor debe tener un muy buen manejo de la puesta en escena: encuadre de su imagen en la cámara, buena señal, tono de voz cambiante y adaptativa a cada fase del ejercicio, etc. Este debe estar en la capacidad de leer los tonos de

voz de los participantes para identificar emociones que se puedan explorar a favor del ejercicio.

*Anexo 6: Lineamientos Entrevistas a Profundidad*

**DEFINICIÓN TÉCNICA - Entrevista a Profundidad (EP):** La entrevista a profundidad es una metodología que permite llevar a cabo conversaciones individuales orientadas a explorar con detenimiento las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes sobre un tema específico. Según Taylor y Bogdan (1987), esta técnica de recolección de datos cualitativa busca captar el significado que las personas otorgan a sus vivencias a través de un diálogo dinámico y flexible, donde el entrevistado tiene la libertad de expresar sus pensamientos de manera detallada.

Por su parte, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) destacan que la entrevista a profundidad es un instrumento esencial dentro del enfoque cualitativo, ya que permite acceder a información detallada sobre emociones, percepciones y experiencias individuales. Su objetivo principal es indagar en aspectos que difícilmente podrían ser comprendidos mediante métodos cuantitativos, brindando al investigador la oportunidad de analizar los significados implícitos en el discurso de los participantes. La versatilidad de esta técnica radica en el uso de preguntas abiertas y en la capacidad de adaptación del entrevistador a las respuestas obtenidas, lo que favorece la construcción de un conocimiento más profundo y contextualizado.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.

**CRITERIOS PREVIOS.**

Las características de las y los participantes a tener en cuenta son:

- La selección de participantes debe basarse en criterios de relevancia para el estudio, garantizando diversidad en términos de experiencia, conocimientos y perspectivas.
- La entrevista debe realizarse en un entorno cómodo y privado para facilitar la confianza y la apertura del entrevistado.
- La participación debe ser voluntaria, asegurando el consentimiento informado de los participantes.
- Se recomienda realizar al menos 10 entrevistas para obtener variedad de perspectivas.
- El entrevistador debe ser un experto en la temática y estar capacitado en técnicas de entrevista cualitativa.
- Es fundamental que el entrevistador adopte una postura neutral, evitando influenciar las respuestas del entrevistado.
- La entrevista tendrá una duración aproximada de 45 a 90 minutos.
- Se recomienda grabar la entrevista (con el consentimiento del participante) para facilitar el análisis posterior.

## **OBJETIVO**

- Obtener información detallada y profunda sobre las percepciones y experiencias de los entrevistados en relación con la temática de estudio y los resultados previos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Comprender a fondo las opiniones y experiencias individuales.
- Identificar patrones y tendencias en las respuestas de los participantes.
- Obtener información cualitativa que complemente otros métodos de investigación.

**ENCUADRE INICIAL.** Al momento de iniciar el ejercicio esto se le debe informar a los participantes:

1. Propósito de la entrevista.
2. Solicitud del consentimiento informado, explicando la participación voluntaria, los objetivos de la actividad y la autorización explícita para la grabación en audio (si aplica). Este debe ser firmado por el entrevistado.
3. Duración estimada de la entrevista.
4. Normas para la conversación: confidencialidad, respeto y libertad para responder con honestidad.
5. Presentación del entrevistador y explicación breve del procedimiento.
6. Inicio con las preguntas guía.
7. Inicio de la grabación

**GUIÓN DE ENCUADRE INICIAL.** Lineamientos para el facilitador. Se le recomienda al facilitador seguir esta línea comunicacional al momento de dar inicio con la sesión:

*“Apreciado/a participante: Gracias por su tiempo y disposición para esta entrevista. Formamos parte de un equipo de investigación que lleva a cabo la segunda fase del estudio sobre el clima laboral en la GUENTIC. Esta fase corresponde a la realización de entrevistas a profundidad, una metodología que nos permitirá conocer a detalle sus percepciones y experiencias en la empresa.*

*El propósito de esta entrevista es recopilar información relevante sobre su vivencia en la organización, sus opiniones y cualquier aspecto que considere significativo para comprender mejor el clima laboral. Su participación es completamente voluntaria y toda la información proporcionada será tratada con total confidencialidad.*

*Esta conversación tendrá una duración aproximada de 60 minutos. Si en algún momento desea hacer una pausa o no responder alguna pregunta, puede hacerlo sin problema.*

*Para comenzar, le agradeceríamos que se presentará con su nombre, su cargo y nos compartiera brevemente su experiencia en la empresa.”*

**PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.** Luego de realizar la presentación, se continúa con las preguntas facilitadoras que se construyen una vez tengamos los resultados de la encuesta. Estas preguntas se construyen en relación a las hipótesis derivadas de la medición. Se realizan máximo cinco preguntas. Las preguntas guía de las entrevistas se construyen como resultado de lo analizado en los grupo de profundización. En el momento de tener estos resultados podremos incluirlas.

**APERTURA – CONTEXTO Y CONCIENCIA:** Después de revisar los resultados de la encuesta y los grupos focales, ¿cuáles fueron los hallazgos que más le sorprendieron o le llamaron la atención?

- ¿Se siente reflejado usted y su equipo en los resultados que muestran oportunidades de mejora?
- ¿Por qué sí o por qué no?

**VALIDACIÓN – PROFUNDIZACIÓN EN HALLAZGOS:** En su opinión, ¿qué factores están contribuyendo a los aspectos que requieren atención inmediata? (Ej.: comunicación, liderazgo, coordinación, clima interpersonal...)

- En cuanto a lo que debe gestionarse a mediano plazo, ¿qué riesgos ve si no se actúa pronto?
- Evalúa percepción de urgencia estratégica.
- Respecto a los aspectos positivos que se deben mantener, ¿qué cree que ha funcionado bien para lograr esos resultados?

**CONSTRUCCIÓN – ACCIONES Y PROPUESTAS:** ¿Qué acciones concretas podría usted liderar o impulsar para mejorar alguno de los aspectos más críticos?

- ¿Qué cambios estructurales o del entorno considera necesarios para que esas mejoras sean sostenibles?
- ¿Qué apoyo esperaría de la gerencia o de áreas transversales para facilitar mejoras en su equipo?

**MIRADA ESTRATÉGICA – INSUMOS PARA EL PLAN:** Si pudiera priorizar tres líneas de acción para fortalecer el clima y el compromiso en GUENTIC, ¿cuáles propondría y por qué?

- ¿Qué barreras anticipa usted para la implementación de un plan de mejora?
- ¿Qué indicadores o señales usaría usted para saber que estamos avanzando en la dirección correcta?

**CIERRE – COMPROMISO:** ¿Qué compromiso estaría dispuesto a asumir personalmente como líder para contribuir al cambio que GUENTIC necesita?

Al momento de finalizar, el facilitador debe tener la capacidad para darle fin a las intervenciones de los participantes y una vez lo logre debe:

- Resumir los puntos clave discutidos.
- Agradecer a los participantes por su tiempo y contribución.

*Anexo 7: Presupuesto y costos base*

Para el cálculo correcto del presupuesto, se toman como costos base la siguiente tabla. Es importante recalcar que varias de las actividades propuestas no tendrán que realizarse ni con salones ni con expertos temáticos ya que se podrán realizar en las instalaciones de la empresa y otras serán desarrolladas por la misma célula. Así pues los costos base son:

<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Valor hora facilitador experto	\$500.000
Hora salón para 15 personas	\$1.000.000
Valor refrigerio por persona	\$25.000
Valor materiales	\$15.000

## Anexo H

## Presupuesto detallado

	ACTIVIDADES	Detalle	Duración	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Subtotal	Cantidad de veces	Total	Público total	%
1	Taller de vínculos que perduran: relaciones basadas en confianza.	Se realizarán por tres meses, tres sesiones al mes. Un total de 9. Facilitador externo.	3	3	1	15	15	\$1.500.000	\$1.000.000	\$375.000	\$225.000	3.100.000,00	11,00	\$34.100.000	165,00	45,58%
2	Reinducción organizacional	Se realizará para el 100% de los colaboradores de la gerencia. Facilitador interno.	4	0	1	20	20	\$0	\$1.000.000	\$500.000	\$300.000	1.800.000,00	19,00	\$34.200.000	380,00	104,97%
3	Mesas de trabajo: coalición de líderes	Se realizara una mesa cada cuatro meses.	3	3	1	15	15	\$1.500.000	\$1.000.000	\$375.000	\$225.000	3.100.000,00	1,00	\$3.100.000	15,00	4,14%
4	Programa de autocuidado con propósito. Taller resiliencia emocional	Es parte del programa de autocuidado. La primera actividad se realiza con facilitador externo, las demás con apoyo de la célula.	3	3	1	15	15	\$1.500.000	\$1.000.000	\$375.000	\$225.000	3.100.000,00	11,00	\$34.100.000	165,00	45,58%
5	Programa de autocuidado con propósito. Taller bitacora de bienestar personal		2	0	1	15	15	\$0	\$1.000.000	\$375.000	\$225.000	1.600.000,00	11,00	\$17.600.000	165,00	45,58%
6	Programa de autocuidado con propósito. Activaciones (mural de gratitud)		2	0	0	0	5	\$0	\$0	\$0	\$75.000	75.000,00	11,00	\$825.000	0,00	0,00%
7	Conociéndonos desde nuestros puestos de trabajo.	Se realizará por dos meses y serán dos versiones una de la oficina a las plantas y otra de las plantas a la oficina	4	0	0	20	20	\$0	\$0	\$500.000	\$300.000	800.000,00	6,00	\$4.800.000	120,00	33,15%
8	Talleres de exploración de principios organizacionales	Se realizarán por cinco meses una vez se acabe la reinducción a la compañía	4	0	1	20	20	\$0	\$1.000.000	\$500.000	\$300.000	1.800.000,00	19,00	\$34.200.000	380,00	104,97%

	ACTIVIDADES	Detalle	Duración	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Subtotal	Cantidad de veces	Total	Público total	%
9	<b>Formando Líderes Rigurosos y Leales: Forjando el logros perdurables</b>	Se lleva a cabo con los líderes de la organización cuatrimestral. Se realiza tres veces.	4	4	1	15	15	\$2.000.000	\$1.000.000	\$375.000	\$225.000	3.600.000,00	1,00	\$3.600.000	15,00	4,14%
10	<b>Café virtual: Casos de éxito de beneficios organizacionales</b>	Se realiza bimensual después de que la reinducción haya pasado	2	0	0	0	1	\$0	\$0	\$0	\$15.000	15.000,00	4,00	\$60.000	0,00	0,00%
11	<b>Capacitaciones itinerantes en beneficios organizacionales.</b>	Se realiza de manera bimensual en planta. Dos al mes.	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	6,00	\$900.000	0,00	0,00%
12	<b>Diseño e implementación de world coffee de beneficios y situaciones administrativas.</b>	Se realiza trimestral en total nueve sesiones.	1	0	1	12	12	\$0	\$1.000.000	\$300.000	\$180.000	1.480.000,00	9,00	\$13.320.000	108,00	29,83%
13	<b>Talleres prácticos para el desarrollo de la AUTOCONCIENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL.</b>	Bimensual después de la reinducción. al mes se realizan dos sesiones	3	3	1	15	15	\$1.500.000	\$1.000.000	\$375.000	\$225.000	3.100.000,00	8,00	\$24.800.000	120,00	33,15%
14	<b>Café virtual: Casos de éxito de beneficios organizacionales</b>	Se realiza cada tres meses	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	6,00	\$900.000	0,00	0,00%
15	<b>Café virtual: El ADN de EMCALI o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar elementos de la cultura de EMCALI</b>	Se realiza una vez al mes virtual, después de la reinducción a la compañía	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	8,00	\$1.200.000	0,00	0,00%
16	<b>Café virtual: El ADN de EMCALI o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar elementos de la cultura de EMCALI</b>	Se realiza una vez al mes presencial en cada sede, después de la reinducción a la compañía	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	24,00	\$3.600.000	0,00	0,00%

	ACTIVIDADES	Detalle	Duración	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Subtotal	Cantidad de veces	Total	Público total	%
17	Café virtual: voces que conectan o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar a trabajadores ejemplares de la planta y de la célula.	Se realiza bimensual virtual, después de la reinducción a la compañía	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	5,00	\$750.000	0,00	0,00%
18	Café virtual: voces que conectan o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar a trabajadores ejemplares de la planta y de la célula.	Se realiza bimensual presencial en cada sede, después de la reinducción a la compañía	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	15,00	\$2.250.000	0,00	0,00%
19	Café virtual: la estrategia empieza en mi o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar avances didácticos de la estrategia de la GUENTIC.	Dos sesiones virtuales	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	2,00	\$300.000	0,00	0,00%
20	Café virtual: la estrategia empieza en mi o su variación ("20 minutos para conectarnos" para presentar avances didácticos de la estrategia de la GUENTIC.	Dos sesiones presenciales	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	6,00	\$900.000	0,00	0,00%
21	Café virtual: Cuidarnos también es producir o su variación ("20 minutos para conectarnos" para realizar juegos de decisiones saludables o	Dos sesiones virtuales	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	2,00	\$300.000	0,00	0,00%

ACTIVIDADES	Detalle	Duración	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Horas facilitador	Alquiler salón	Refrigerio	Material y memorias	Subtotal	Cantidad de veces	Total	Público total	%
de construir un muro de compromisos de autocuidado.															
22 Café virtual: Cuidarnos también es producir o su variación ("20 minutos para conectarnos" para realizar juegos de decisiones saludables o de construir un muro de compromisos de autocuidado.	Dos sesiones presenciales	1	0	0	0	10	\$0	\$0	\$0	\$150.000	150.000,00	6,00	\$900.000	0,00	0,00%

Nota: El presupuesto estimado se toma con base en la revisión y análisis de históricos presupuestales de contratos de consultoría previamente suscritos por EMCALI E.I.C.E. E.S.P., los cuales incluyen actividades de naturaleza similar a las contempladas en este plan, tales como logística operativa, desarrollo de talleres, servicios de capacitación y suministro de refrigerios y bebidas. Para ello, se identificaron valores de referencia contenidos en contratos ejecutados en años recientes, ajustados a condiciones comparables en cuanto a alcance, número de participantes y duración. Esta metodología permite contar con una proyección realista y coherente con los rangos de contratación previamente aceptados por la entidad para este tipo de actividades, garantizando la viabilidad técnica y financiera del plan propuesto.

*Anexo 8: Presupuesto total*

<b>Subtotal 1</b>	<b>\$216.705.000</b>
Establecimiento de la célula de comunicaciones interna - Entrenamiento	\$12.000.000
Establecimiento de la célula de comunicaciones interna - Bolsa de recursos. En total se estima una bolsa de 4 millones de pesos por mes, por ocho meses	\$32.000.000
<b>Subtotal 2</b>	<b>\$260.705.000</b>
10% Imprevistos	\$26.070.500
<b>Total sin IVA</b>	<b>\$286.775.500</b>

*Anexo 9: Matriz de partes interesadas de EMCALI*

ID	Grupo de interés	Actores	Responsable del relacionamiento	Función	Necesidad del grupo frente a EMCALI	Expectativa del grupo frente a EMCALI
1	Clientes/Usuarios	<p>Cientes o Usuarios residenciales</p> <p>Cientes o Usuarios No residenciales (industrial, comercial, oficial), regulados y no regulados</p> <p>Otros prestadores de servicios de Acueducto, Energía (Generadores, comercializadores y distribuidores), Telecomunicaciones</p> <p>Usuarios irregulares de los servicios públicos</p>	<p><b>Gerencia de Área y Comercial y Gestión al Cliente</b>  <b>UENE</b>  <b>UENAA</b>  <b>UENTIC</b></p>	<p>Usuarios son las personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de un servicio público domiciliario, bien como propietario del inmueble en donde éste se presta, o como receptor directo del servicio; es entonces la persona que recibe la facilidad o prestación con el fin de atender necesidades que en el contexto de Ley son esenciales (Art. 14, Ley 142 de 1994). Por su parte, el cliente se refiere a quien elige o decide la compra de los servicios.</p>	<p>Recibir de manera regular los servicios públicos prestados por EMCALI EICE ESP, Mejores tarifas y mejor atención al cliente.</p>	<p>Servicios con parámetros de valor agregado: Oportunidad, continuidad, calidad, confiabilidad, precios justos y competitivos, que se termine la corrupción y que la empresa sea líder con mayor cobertura y calidad</p>
2	Clientes/Usuarios potenciales	<p>Cientes/Usuarios potenciales Residenciales</p> <p>Cientes/Usuarios potenciales No residenciales (industrial, comercial, oficial) regulados y no regulados</p> <p>Cientes/Usuarios potenciales No residenciales Temporales (Gobierno, Oficial, Entidades Internacionales)</p>	<p><b>Gerencia de Área y Comercial y Gestión al Cliente</b>  <b>UENE</b>  <b>UENAA</b>  <b>UENTIC</b></p>	<p>Personas naturales o jurídicas que en determinado momento ó de carácter ocasional (eventos) pueden convertirse en clientes o usuarios de los servicios.</p>	<p>Acceder a los servicios públicos ofrecidos por EMCALI.</p>	<p>Instalación con parámetros de valor agregado: oportunidad, calidad, precios justos y competitivos.</p>

3	Gobierno Corporativo	Distrito de Santiago de Cali (Propietario) Junta Directiva Alta Gerencia (Gerente General, Gerentes de UEN, Gerentes de Áreas Funcionales, Jefe de Planeación Corporativa y Secretario(a) General)	<b>Gerencia General, Secretaria General</b>	Ejercer el gobierno y la gerencia de la empresa mediante buenas prácticas y estándares nacionales e internacionales.	Fortalecer y mantener la gobernabilidad y la gestión empresarial para el cumplimiento de la misión, y el logro de los objetivos y la visión.	Rentabilidad, competitividad, sostenibilidad (ambiental, social y económica), ética, transparencia, eficiencia y eficacia, innovación, confianza e imagen corporativa positiva.
4	Entes de Control y Vigilancia	SSPD SIC Superintendencia de Sociedades Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada Auditoría General de la República Oficina de la Transparencia (Presidencia de la República) Autoridades ambientales (PNN, ANLA, CRC, DAGMA, CVC) CRC (Telco) ANE (Telco) ANTV (Telco)	<b>Gerencia General Se General Control Interno</b>	Controlar, vigilar y regular el cumplimiento de políticas públicas y marcos normativos para la correcta producción y prestación de los servicios públicos a cargo de EMCALI EICE ESP.	Hacer cumplir las políticas públicas y marcos normativos y regulatorios vigentes.	Calidad y eficiencia en la producción y prestación de los servicios públicos domiciliarios, No domiciliarios y servicios complementarios a cargo de EMCALI, con arreglo a los principios y derechos constitucionales y legales pertinentes.

		CREG (Energía)			
		UPME (Energía)			
		CRA (Agua)			
		Contraloría General de la República			
		Contraloría Distrital de Santiago de Cali			
		Procuraduría General de la Nación			
		Personería de Santiago de Cali			
		Defensoría del Pueblo			
		Fiscalía			
		Concejo de Cali			
		Archivo General de la Nación			
		Ministerio del trabajo			
		Contaduría nacional			
5		XM			

	Gremios y otras organizaciones	C.N.O	<b>Gerencia General Secretaría General y Asuntos Legales UENS Unidad de Regulación</b>	Velar por la promoción y el respeto de intereses y beneficios comunes sectoriales.	Lograr la contribución de EMCALI EICE ESP al beneficio gremial y sectorial, y viceversa, a través de su actividad empresarial.	Contribución efectiva a los intereses gremiales y sectoriales a través de las actividades empresariales de EMCALI.
		ANDESCO				
		ASOCODIS				
		ACODAL				
		CAC				
		ACOLGEN				
		ASOTIC				
		ANDI				
		CAMACOL				
		Comité Intergremial del Valle				
		Cámaras de Comercio				
		CINTEL				
6	Organismos de Certificación y Acreditación	ICONTEC	<b>Unidad Gestión de la Calidad</b>	Establecer estándares de calidad, procesos control y gestión de activos productivos entre otros, y certificar y acreditar la incorporación de los mismos en las prácticas de la empresa.	Certificar y acreditar el cumplimiento de las normas vigentes y estándares establecidos.	Continuar como ente certificador o acreditador.
		ONAC				
		IDEAM	<b>Unidad Gestión de la Calidad</b>			

			<b>Unidad Gestión Ambiental</b>			
		PMM ENTERPRISE CERTIFICATION	<b>GAGHA y GUENE (ISO 55001)</b>			
7	Competidores	Competidores Acueducto: captación, tratamiento, distribución y comercialización de agua; acueductos propios, y operadores regionales. Calibración de medidores (laboratorio de medidores acreditado)	<b>UENAA</b>	La competencia, en este caso de EMCALI, corresponde a aquellos negocios que se enfocan al público objetivo igual que el de EMCALI, que ofrecen productos o servicios que se encuentran en su línea de mercado, o que, ofrecen productos o servicios sustitutos o alternativos, compitiendo por los clientes.	Conocer la estrategia, la cadena de valor y las prácticas de EMCALI, para establecer su posicionamiento estratégico, en oposición a los intereses de EMCALI en los mercados en que compiten.	Contar con competencia leal y el cumplimiento de las reglas de juego del mercado por parte de EMCALI, y aprovechar los fallos y vacíos de EMCALI en su gestión y prestación de los servicios.
		Competidores Alcantarillado: plantas de tratamiento de aguas residuales privadas				
		Competidores Energía: generación, Distribución y comercialización, Calibración de contadores y transformadores de energía (laboratorio de medidores acreditado), otros prestadores de alumbrado publico	<b>UENE</b>			
		Competidores Telecomunicaciones: prestador servicios de TIC y televisión	<b>UENTIC</b>			
8	Colaboradores (as)	Trabajadores Oficiales	<b>Gerencia de Área Gestión Humana y Activos</b>	Prestación adecuada de los servicios públicos, gestionar la relación entre la empresa y las personas que por medio de contrato laboral o contrato de prestación de servicios o de aprendizaje; aportan desde sus competencias,	Establecer una relación de mutua confianza y sana convivencia en la que desde las diferentes dimensiones y a partir del aporte de su talento, su	Contar con un ambiente de trabajo apropiado, en cumplimiento de la ley, con respeto y reconocimientos por su trabajo, continuidad en el empleo, posibilidades de promoción, así como, satisfacer
		Empleados Públicos				
		Contratistas (PS)				

		Aprendices- Practicantes		experiencia, talentos, etc., y participan en la prestación de los servicios de la empresa; con las respectivas obligaciones, derechos y responsabilidades; así cómo las personas beneficiarias de los trabajadores oficiales y empleados públicos	conocimiento y el cumplimiento de sus funciones y/o actividades, se propicie el cumplimiento de las políticas, lineamientos, directrices, obligaciones y condiciones justas de trabajo y humanas, conforme marco normativo y buenas practicas aplicables	sus necesidades de calidad de vida y de realización personal y familiar, ser una empresa pública sostenible y ética
		Familias				
9	Jubilados	Jubilados	<b>Gerencia de Área Gestión Humana y Activos</b>	Recibir los emolumentos y beneficios que les correspondan de acuerdo con su estatus jurídico.	Recibir justa y oportunamente los emolumentos y beneficios que les corresponden.	Contar con los mecanismos de influencia necesarios para garantizar la recepción justa y oportuna de sus emolumentos y beneficios.
		Pensionados				
		Sustitutos				
10	Sindicatos	Sindicatos de trabajadores oficiales	<b>Gerencia de Área Gestión Humana y Activos</b>	Son asociaciones de trabajadores activos constituidos legalmente para la protección y promoción de sus intereses laborales y humanos.	Velar por el cumplimiento de las normativas que protegen las condiciones justas, los derechos y la dignidad humana en las relaciones laborales con EMCALI.	Participación en las decisiones estratégicas y laborales de la empresa, a través de su presencia en las principales instancias de decisión, para garantizar las condiciones justas de trabajo y humanas de los colaboradores.
		Sindicatos de empleados públicos				
11	Comunidad (sociedad)	Comités ambientales	<b>Unidad de Responsabilidad Social URSE</b>	Personas naturales y jurídicas e instituciones que se encuentran en el área de cobertura de la empresa, que interactúan directa o indirectamente a través de la participación en diferentes escenarios de control social para exigir derechos y cumplimiento de deberes que propendan por mejorar sus condiciones de vida y el respeto por el medio ambiente.	Participación y control social en la operación de la empresa y atención oportuna a la comunidad.	Recibir impactos positivos y minimizar los negativos en sus condiciones de calidad de vida, y fomentar la activación de un encadenamiento económico; así como incidir en espacios de toma de decisiones. No generar externalidades negativas como consecuencia de las decisiones y
		Organizaciones de base: JAC, JAL				
		Personas naturales y jurídicas				
		Comité de Desarrollo y Control Social Vocales de control				

		Grupos étnicos				acciones de la empresa en su funcionamiento regular.
		Comunidad educativa				
12	Academia	Centros o Institutos de Investigación y Desarrollo Tecnológico	<b>Gerencia de Área Gestión Humana y Activos</b>	Son instituciones que buscan proveer formación, crear conocimiento y proyectarlo, de manera que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad, los territorios, las organizaciones y sus instituciones.	Conocer las necesidades y problemáticas de EMCALI, con el fin de diseñar programas de formación, de investigación y de consultoría a agregarle valor a su actividad empresarial y social.	Relaciones institucionalizadas con EMCALI para la contribución al mejoramiento continuo de su gestión y operación, mediante la identificación conjunta de necesidades y el desarrollo de programas de formación, investigación y extensión.
		Instituciones de educación técnica y superior entre otros (Universidades, institutos, SENA)				
		Instituto de Auditores Internos de Colombia, IIA	<b>Dirección Control Interno</b>			
13	Medios de Comunicación	Periodistas o Comunicadores	<b>Coordinación de Comunicaciones y Relaciones Públicas Corporativas</b>	Son instituciones que buscan brindar a la sociedad información y análisis, acerca de acontecimientos que tienen significado para su existencia, y ofrecer una ventana de expresión y visibilizarían de logros y problemáticas del desempeño del gobierno y la sociedad misma.	Tener acceso oportuno a las fuentes de información de EMCALI que le permitan cumplir cabalmente con su misión, y ofrecerle servicios publicitarios y afines, que le brinden sustento, permanencia e influencia.	Flujo permanente de información y recursos que les permitan cumplir con sus intereses y mantener relaciones estables con EMCALI EICE ESP.
		Líderes de Opinión				
		Influenciadores (Social Media, Redes Sociales)				
		Directores de oficinas de comunicaciones gobierno nacional, departamental, distrital, sectores, gremios, academia y oficinas de relaciones públicas				
14	Proveedores	Proveedores de Obra	<b>GAE GUENE</b>	Son las personas naturales o jurídicas que suministran recursos, bienes o servicios de acuerdo a un objeto	Mantener relaciones de largo plazo con la empresa en lo relacionado con la negociación y el trabajo	Excelentes comunicaciones, interacciones y trato justo, en lo relacionado con la convocatoria, selección, contratación y operación
		Proveedores de insumos y suministros				

		<p>Proveedores de Servicios (Proveedores de Consultoría e Interventoría)</p>		<p>contractual a satisfacer para la Empresa cliente (EMCALI).</p>	<p>conjunto de planificación de necesidades, asesoría y suministro de bienes y servicios requeridos por EMCALI EICE ESP.</p> <p>Mantener un registro de proveedores actualizado para poder participar en sus procesos de selección.</p> <p>Dar a conocer los servicios, suministros y obras que ofrece cada proveedor con el fin de posibilitar su contratación cubriendo el abastecimiento requerido por cada área.</p> <p>Que los bienes y servicios requeridos estén de acuerdo a lo contemplado en el Plan Anual de Contratación y Compras.</p>	<p>del objeto contractual, para lo cual se debe tener la mayor claridad y suficiencia en la información técnica y jurídica del requerimiento, a fin de evitar conflictos durante la ejecución del mismo. Participación en identificación de necesidades de la empresa y pagos puntuales.</p>
		<p>Proveedores para la Compra de Energía</p>				

15	Sistema financiero (Artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Colombiano)	Entidades Financiadoras	<b>Gerencia Financiera y/o Gerente General</b>	Son las entidades que agencian el mercado de capitales. Su función es hacer que el dinero circule en la economía del País, permitiendo la asignación eficiente del capital al poner en contacto el ahorro y la inversión*.	Mantener relaciones de largo plazo con EMCALI, en lo relacionado con la planificación y aprovisionamiento de recursos de crédito e inversión requeridos por EMCALI EICE ESP.	Excelentes comunicaciones, interacciones y trato justo, en lo relacionado con la convocatoria, selección, contratación y operación del objeto contractual para las transacciones financieras tanto de captación como de colocación de fondos en EMCALI. Participación en identificación de necesidades de la empresa y pagos puntuales de las tarifas financieras acordadas. Transparencia, cumplimiento de acuerdos y normas legales.
		Bancos				
		Entidades con participación accionaria (EPSA, ERT, COMCEL, Terminal de Transporte)		Son organizaciones que por su naturaleza constituyen su capital a partir de participación accionaria de inversores naturales o jurídicos, a quienes deben rendirle cuenta de su gestión empresarial.	Mantener relaciones estables con EMCALI, en lo relacionado con la participación accionaria en su estructura de capital, y como aliados estratégicos potenciales	Permanencia y ampliación en la participación accionaria de EMCALI, y aporte positivo en las decisiones y proyectos estratégicos de estas empresas.
16	Instituciones del Sistema de Seguridad Social	EPS	<b>Gerencia de Área Gestión Humana y Activos</b>	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mediante la prestación de servicios de aseguramiento en salud, administración y manejo de fondos, planes de pensiones y cesantías, y atención de los	Velar por el cumplimiento de las normas vigentes y la realización oportuna del pago de aportes al Sistema y el reporte de la información requerida y obligatoria	Servicios con parámetros de valor agregado: eficiencia, universalidad, integridad, dignidad humana, equidad, integridad.
		Fondos de Pensión				
		Junta Regional de calificación de invalidez				

		Junta Nacional de calificación de invalidez		eventos derivados de los riesgos ocupacionales.		
		ARL				
17	Otras Entidades del Estado	Congreso de la República (Senado y Cámara)	<b>UENTIC: Minist R.Ext</b>  <b>Sec Gral.: Concejo</b>	Determinar y adoptar los Planes de Desarrollo y políticas públicas, y priorizar los presupuestos para inversión pública al nivel territorial correspondiente. Determinar y adoptar marcos normativos en diferentes ámbitos (ambiental, laboral, territorial, etc.), que regulan a EMCALI y demás empresas de servicios públicos.	Velar por el cumplimiento de los marcos normativos que le apliquen a EMCALI. Coadyuvar en la definición y ejecución de planes y proyectos asociados a los servicios públicos a cargo de EMCALI a nivel distrital y regional, a través de mecanismos de articulación y/o cooperación interinstitucional e intersectorial. Participar de manera activa en las instancias de decisión multinivel sobre políticas y proyectos asociados a los servicios públicos e implementar la capacidad de EMCALI para poder apoyar en la atención de desastres	Que EMCALI asegure la producción y gestión de los servicios públicos a su cargo, con parámetros de valor a los grupos de interés, y que contribuya efectivamente al desarrollo, competitividad y sostenibilidad de los territorios en los que tiene presencia y colocar al servicio de EMCALI frente a la atención de un desastre para el que se haga presencia
		Concejo de Cali				
		Altas Cortes				
		Presidencia de la República				
		Gobernación del Valle y otras gobernaciones				
		Distrito de Santiago de Cali				
		Ministerios				
		Departamentos Administrativos del nivel nacional				
		Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres				

		Secretaria de Gestión del Riesgo de Emergencias de Desastres de Cali				
		Oficinas de Gestión del Riesgo de Jamundí, Yumbo y Puerto Tejada en el Dpto. del Cauca				
18	Aliados estratégicos	Personas naturales y/o jurídicas para acuerdos de capital (fusiones y participaciones recíprocas)	<b>Gerencia de Área y Comercial y Gestión al Cliente</b> <b>UENE</b> <b>UENAA</b> <b>UENTIC</b>  <b>RESP SCL</b> <b>Gerencia Financiera</b>	Son las personas naturales o jurídicas con intereses comunes con la empresa, con quienes la empresa comparte indefinida o temporalmente proyectos y riesgos específicos, en el desarrollo de sistemas de producción y/o prestación de servicios en un mercado definido	Generar valor económico en el largo plazo y co-construir una comunidad de clientes potenciales creciente, a partir de los desarrollos conjuntos.	Beneficios y crecimiento mutuos, justos, con ética, transparencia a partir del trabajo conjunto y coordinado, y claridad en el gobierno corporativo conjunto.
		Personas naturales y/o jurídicas para participación en operaciones y desarrollo				
		Personas naturales y/o jurídicas para convenios				
		Organismos de cooperación internacional				
		Otros operadores y/o prestadores de servicios de Acueducto, Energía, Telecomunicaciones				
		Entidades de Gobierno como Alcaldía de Cali y Gobernación del Valle del Cauca				
		Consortio				
19		Corte Suprema de Justicia	<b>Secretaria General</b>		Impartir justicia	

	Rama Judicial	Consejo de Estado		Administrar justicia y solucionar los conflictos y controversias entre los ciudadanos y el estado.		Generar percepción de seguridad jurídica.
		Tribunales				
		Juzgados				
		Fiscalía				
		Corte Constitucional				