



GREISY JULIETH PRADA HURTADO

Asesora Pasantía

Ps. Mónica Parada Butnaru

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2011

INFORME DE PASANTIA: Corporación Autónoma para la Defensa de la Meseta de  
Bucaramanga; Fortalecimiento Del Clima Organizacional En La CDMB, Sede Central.

GREISY JULIETH PRADA HURTADO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

2011

## Indicé

1. Resumen/ Abstrac
2. Introducción
3. Justificación
4. Marco Conceptual
5. Metodología
6. Diseño
  - a) Población
  - b) Instrumento
  - c) Procedimiento
7. Resultados
8. Discusión
9. Sugerencias
10. Anexos
  - a) Instrumento para medir el clima laboral
  - b) Plan de mejora sobre las variables a intervenir a partir del diagnóstico del Clima Laboral.
  - c) Tablas de Resultados que complementan el diagnostico.
11. Bibliografía

## RESUMEN

**TÍTULO:** “Fortalecimiento Del Clima Organizacional En La CDMB, Sede Central”

**AUTOR:** Greisy Julieth Prada Hurtando

**PALABRAS CLAVES:** Clima laboral, Cuestionario Clima Laboral, Entidades Públicas, Calidad de Vida Laboral, Gestión del Talento Humano, Bienestar Social.

El presente trabajo de grado, tuvo como objetivo el realizar el Diagnóstico del Clima Laboral en la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, además de gestionar un programa mejora sobre las variables del Clima Laboral que se percibieron como menos favorables por parte de los funcionarios como servidores públicos encuestados. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó una investigación con una directriz epistemológica de corte cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptiva, pues se buscó determinar la percepción que tienen los funcionarios de la CDMB sobre el Clima Laboral en el año 2011, utilizando la entrevista estructura como herramienta para la recolección de la información, a través del Cuestionario para el Diagnóstico del Clima Laboral, delegado por el DAFP. Los sujetos de la muestra fueron 166 funcionarios de planta y 63 contratistas, quienes tienen aproximadamente entre 1 mes a más de 20 años de servicio en la Corporación y con rango de edades entre 21 y más de 55 años de edad. Para la sistematización de la información se utilizó el Software IBM SPSS Statistics 19. Los resultados mostraron que el clima laboral a nivel general se percibe de forma favorable, con un 82.47% de favorabilidad. Asimismo, se logró identificar que las variables de Capacidad Profesional (94.42%) y Estilo de Dirección (88.31%) son percibidas a nivel general como las más favorables en el ambiente laboral. En contraste con las variables de Medio Ambiente Físico (71.75%) y Administración del Talento Humano (65.27%) que son vistas como las menos favorables en el ambiente laboral.

## ABSTRAC

**TITLE:**"STRENGTHENING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE CDMB, HEADQUARTERS"

**AUTHOR:** Greisy Julieth Prada Hurtado

**KEYWORDS:** Employee satisfaction, Employee Satisfaction Survey, Public Institutions, Quality of Working Life, Talent Management, Human Welfar

This graduate work, the objective was to diagnose the climate in the Autonomous Regional Corporation for the Defense of the Upland de Bucaramanga, and manages a program on improving the working environment variables that were perceived as less favorable by officials as public servants surveyed. To fulfill this goal, new research with a quantitative guideline of epistemology, with a non-experimental and descriptive, as it sought to determine the perception of officials CDMB Labor Climate in 2011 using the interview structure as a tool for gathering information, through the Questionnaire for the Diagnosis of Employee Satisfaction, delegated by the DAFP. The sample subjects were 166 officers and 63 plant contractors, who have approximately 1 month to more than 20 years of service with the Corporation and age range between 21 and 55 years old. To systematize the information using IBM SPSS Statistics 19. The results showed that the working environment at generally perceived favorably, with a 82.47% favorability. Furthermore, we identified the variables of professional capacity(94.42%) and management style (88.31%) are perceived overall and the most favorable in the workplace. In contrast to the Physical Environment variables(71.75%) and Human Resource Management (65.27%) who are seen as the least favorable in the workplace.

## Introducción

La Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), cuenta con una sede Administrativa ubicada en la Carrera 23 No.37-63. Asimismo, tiene otros sitios que hacen parte de ella, tales como: El Vivero Nazaret, Vivero La Rosita, El Jardín Botánico, El Parque la Flora, El Rasgón, El Almacén y El Centro Experimental: “Finca La Esperanza”. Además, tiene 13 áreas de jurisdicción comprendidas en: Rio negro, El Playón, Suratá, Vetas, California, Matanza, Charta, Tona, Bucaramanga, Girón, Floridablanca, Lebrija y Piedecuesta.

Es preciso de notar que la CDMB en el presente año, cumple 46 años de funcionamiento al servicio de los ciudadanos, empezando sus labores el 2 de Octubre de 1965, a razón de que según lo expuesto en el portal web oficial de la CDMB, en la década de los años 50 se inicia para Bucaramanga el más grande reto que sus habitantes hayan enfrentado, ya que sobre la escarpa occidental de la meseta, empieza a manifestarse un problema serio, la Erosión, por lo que ante este fenómeno ambiental se crea la Corporación Autónoma Regional para la Defensa De La Meseta De Bucaramanga –CDMB-., con la finalidad principal de ejercer un plan de mejora dirigido al control de este fenómeno, en vista de que debido a su complejidad y magnitud, no puede ser erradicado en un periodo definitivo, sin embargo, se identificó que puede ser contrarrestado con el debido tratamiento en el transcurso del tiempo.

Ante esta realidad, la Misión de la CDMB, como ente público, radica en estar encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales

renovables, como autoridad ambiental, en el área de su jurisdicción. Además, Su desempeño, basado en la excelencia y articulado con los diferentes actores sociales, es garantiza la calidad de vida y contribuye efectivamente al desarrollo sostenible.

Por ello, la visión de la CDMB es querer proteger la vida de hoy y garantizar la del mañana, de este modo, es Política de Calidad de la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población, garantizando la oferta de bienes y servicios ambientales bajo principios de sostenibilidad con especial cuidado en la preservación del recurso hídrico y la gestión integral del riesgo. Fortalecer la gestión institucional a partir del ejercicio competente de las funciones como autoridad ambiental, la participación de los actores sociales, el desarrollo del equipo humano, así como la orientación hacia la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión y Control con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

En relación a lo anterior, la CDMB tiene por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Por ello, el Sistema Integrado de Gestión y Control (SIGC), describe un conjunto de procesos interrelacionados, que a través de acciones coordinadas, orientan el logro de los resultados que se esperan de la función de la CDMB.

Considerando que la CDMB es una entidad pública encargada de velar por la protección de la calidad de vida de los ciudadanos contribuyendo al mejoramiento continuo de los recursos naturales, requiere contar con un excelente recurso humano, el cual está organizado a partir de una Estructura Interna que ha sido definida por el Consejo Directivo de la Corporación, mediante acuerdo No. 1149 del 2009. Encontrándose las siguientes dependencias: Asamblea General, Revisoría Fiscal m Consejo Directivo, Dirección General, Subdirección de Ordenamiento Integral del Territorio, Subdirección de Control Ambiental, Subdirección de Gestión Ambiental Urbana Sostenible, Subdirección de Gestión Ambiental Urbana Sostenible, Subdirección de Recursos Físicos, Financieros y Administrativos, Subdirección de Control Interno. Secretaría General, Oficina de contratación, Oficina de Cultura Ambiental y la Oficina de Direccionamiento estratégico e inteligencia competitiva.

### Justificación

La presente labor de pasantía se realizó con el fin de Fortalecer el clima Organizacional en el que se encuentra inmerso el recurso humano con el que cuenta la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la meseta de Bucaramanga, sede central, a razón de que con ello,

La calidad de vida laboral, de acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública (2004) implica la existencia objetiva de un ambiente de trabajo que es percibido por el servidor como satisfactorio y propicio tanto para su bienestar como desarrollo. A razón de ello, se pretende que las acciones tendientes a crear condiciones laborable favorables que puedan ser relevantes para la satisfacción, motivación y el rendimiento laboral, logrando con ello generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

De este modo, con el fin de procurar una adecuada Calidad de Vida Laboral de los servidores públicos, es responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos, intervenir en el Clima Laboral, en cuanto que la Gestión de Recursos Humanos es vista como una estrategia clave para propender por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas, además de un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones, el desarrollo de esta estrategia es posible mediante la Evolución del

Clima Laboral, diagnostico que en primer lugar, de acuerdo al Decreto ley 1567 de 1998 en el Titulo II, establece el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el cual está integrado por los componentes de Bienestar Social e Incentivos; Y en segundo lugar, para trabajar en los elementos propuestos en el Programa de Renovación de la Administración Pública y en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se ha de intervenir en los procesos de comunicación, clima laboral, el cual ha de realizarse como máximo cada 2 años, cultura del servicio público y cambio organizacional, etc, con el fin de que las entidades públicas logren el compromiso con el nuevo modelo de gerencia pública.

A razón de lo que se menciona anteriormente, con la presente propuesta de pasantía se pretende brindar a la Corporación Autónoma Regional para la defensa de la Meseta de Bucaramanga, sede central, la medición del Clima Organizacional en el año 2011, y con ello, sugerir un plan de mejora sobre las variables que se encuentran débiles en el ambiente organizacional, las cuales fueron previamente identificadas durante dicha medición, y que al compararlas con los resultados de la anterior medición realizada en el año 2010, volvieron a percibirse como poco favorables, y por esto, se ha realizar el debido seguimiento a dicha o dichas variables, con el fin de promover una Calidad de Vida Laboral favorable para los trabajadores al servicio de lo público, necesidad claramente prevista por la entidad.

En esta línea, el Clima Laboral en la medición realizada en el año 2010, a nivel general, fue percibido por los 132 funcionarios de planta encuestados (esto es un 80,98% de la población) como adecuado, ya que la mayoría de las respuestas se encuentran en las

opciones de Acuerdo (A) en un 42% y Totalmente De acuerdo (T.A) en un 41%, representando esto un total de 83%de favorabilidad sobre la percepción del Ambiente Laboral en la Entidad.

Asimismo, el clima laboral al ser discriminado por variables, se identificó que éstas a nivel general son percibidas como favorables, considerando el porcentaje que obtuvieron en las alternativas de T.A y A (siendo mayores al porcentaje promedio esperado para indicar favorabilidad, el cual corresponde a un 50%, ) de esta manera, la que se encuentra con una mayor favorabilidad es la variable de Capacidad Profesional con un 92% en la sumatoria de las alternativas T.A y A, y un 8% en la sumatoria de las alternativas de T.D (Totalmente en Desacuerdo) y D (Desacuerdo);le sigue la variable de Estilos de Dirección con un 90% en la sumatoria de las alternativas T.A y A., y un 11% en la sumatoria de las alternativas T.D y D; en continuidad la variable de Trabajo en Grupo con un 88% en la sumatoria de las alternativas de T.A y A, y con un 12% en la sumatoria de las alternativas T.D y D; seguidamente, la variable de Orientación Organizacional con un 86% en la sumatoria de las alternativas T.A y A, y con un 14% en la sumatoria de T.D. y D; siguiéndole la variable de Comunicación e Integración con un 82% en la sumatoria de T.A y A, y un 18% en la sumatoria de T.D y D; posteriormente la variable de Medio Ambiente Físico con un 71% en la variable de T.A y A, y un 29% en la sumatoria de T.D y D; finalmente, la variable de Administración del Talento Humano con un 65% en la sumatoria de T.A y A, y un 35% en la sumatoria de T.D y D, con lo anterior se puede denotar que, aunque existe una percepción favorable del Clima Laboral a nivel general ubicando la variable de Capacidad Profesional como aquella que se encuentra adecuada, o con una

mayor favorabilidad, dentro del ambiente laboral (92%), se presentan dos variables que al compararlas con los porcentajes obtenidos en otras variables, son percibidas como poco favorables: en primer lugar, Administración del Talento Humano (35%) y Medio Ambiente Físico (29%).

### Referente Conceptual

Méndez (2006), expone que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando con referencia para su medición las técnicas, el análisis, y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos y/ o internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa.

De acuerdo a Chiavetano, citado por Méndez (2006) el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos, (factores estructurales), como de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales (factores sociales).

En cuanto a Toro (1992), citado por Pérez de Maldonado, Maldonado & Bustamante (2006), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

En esta línea, el ambiente de trabajo o clima organizacional de acuerdo Pérez de Maldonado, Maldonado & Bustamante (2006) es posible que sea entendido como un fenómeno socialmente construido, surgiendo de las interacciones individuo-grupo-

condiciones de trabajo, resultando con ello, un significado de las experiencias individual y grupal, a razón de que lo que pertenece y ocurre en la organización, afecta e interactúa con todo. Así que, los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Posteriormente, según Salazar, Guerrero, Machado & Castañedo (2009) el ambiente laboral está constituido por tres determinantes: a) El general, el cual está compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias, b) El operativo, que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección, y C) El interno, que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

En este sentido, entre los componentes del ambiente interno se encuentran: la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones y el cumplimiento de metas. El personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes frente al trabajador. Y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera. Todo ello conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento.

Adicional a ello, Olaz (2009) considera que el clima laboral tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira. Por ello, es de gran relevancia tener comprender las dimensiones internas y externas el ambiente laboral. Ya que del mismo modo que nadie cuestiona cómo el propio trabajador puede contribuir a una mejora, a un mantenimiento o a una degradación del clima laboral, es razonable entender que otros agentes externos, como por ejemplo: clientes, competidores y proveedores, entre otro, a través de sus actitudes y comportamientos colectivos, influyen en la salud del clima laboral, un ejemplo de ello sería: clientes insatisfechos pueden causar frente común, lo cual repercute en el entorno laboral del trabajador.

Ahora bien, de acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), es preciso denotar que en el marco de los procesos de Renovación de la Administración Pública y bajo un contexto de mayor flexibilización de las relaciones sociales en las organizaciones, el Departamento de la Función Pública ha actualizado los lineamientos en el año 2002 para un adecuado funcionamiento del Bienestar de los Empleados Estatales, orientando su quehacer hacia el mantenimiento de una calidad de vida laboral que fortalezca la cultura de lo público.

En este sentido, la vida laboral de los servidores y las condiciones que la rodean se constituyen en prerrequisito para que los procesos de cambio se incorporen efectivamente al desempeño laboral y a la cotidianidad de los servidores públicos. Estos temas, han estado presentes en las orientaciones que en materia de Bienestar Social Laboral ha formulado el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública,

Considerando lo anterior, a lo largo de los años las orientaciones del Bienestar Social Laboral se han ido modificando a fin de que la calidad de vida laboral (Base para la Cultura de lo Público) del Servidor Público se vea significativamente favorecida, cabe mencionar que la Calidad de Vida laboral ha sido concebida como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, logrando mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo, además del logro de la misión institucional.

De este modo, en primera instancia, el Decreto Ley 3057 de 1968 crea y organiza el Fondo Nacional de Bienestar Social; con el fin de coordinar en las entidades públicas la elaboración de sus planes de Bienestar, además de administrar los recursos económicos y financieros destinados a la ejecución de los Programas de Bienestar Social. En esta línea, en virtud del Decreto Extraordinario 3129 de 1968, la política de bienestar estuvo dirigida a mejorar los niveles de vida del trabajador y su familia, mediante programas y servicios

diseñados e implementados por el Fondo Nacional de Bienestar Social (FNBS), establecimiento público adscrito al Departamento Administrativo del Servicio Civil.

En segunda instancia, en el año 1992 con la supresión del FNBS (Fondo Nacional de Bienestar Social) se formuló la política “Bienestar: Nueva imagen”, su propósito central estaba orientado a “crear, mantener, y mejorar las condiciones que pudiesen favorecer el desarrollo del servidor, su nivel de vida y el de su familia e incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo”, un cambio que se efectuó a partir de esta política consistía en que el servidor público ya contaba con la posibilidad de participar activamente en la identificación de las necesidades, en la definición de programas a realizar como en la ejecución de los mismos.

Es preciso mencionar, que fue a partir de la expedición de la ley 443 de 1998 (por la cual se dictan normas sobre carrera Administrativa) que se incorporó el sistema de estímulos, fundamentando con ello, la redimensión normativa del alcance del Bienestar Social Laboral.

De esta manera, se hizo posible incorporar la normatividad, la concepción y orientación formulada en el documento de Política “Bienestar: Nueva Imagen” cuando fue reglamentada por el Decreto Ley 1567 de 1998 en el Título II, y su reglamentario, el Decreto 1572 del mismo año, en tanto el Decreto Ley 1567 reglamentó el Sistema de Estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de Bienestar Social e Incentivo, éstos son dirigidos a quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración

pública (Empleados del Estado), es válido aclarar, que de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: a) Empleos públicos de carrera, b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción, c) Empleos de período fijo, d) Empleos temporales. (Tomado del portal de la Alcaldía de Bogotá, ley 909 (2004) por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones)

En esta línea, los programas de Bienestar Social desde el Sistema de Estímulos, están encaminados a satisfacer las necesidades del Servidor relacionadas con la Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral. De este modo, de acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública en su documento “Sistema de Estímulos, Lineamientos de Política” (2007), anualmente las entidades deben elaborar “El Plan de Bienestar Social”, este debe estar conformado por las acciones que se llevaran a cabo en los componentes de: a) Protección y Servicios Sociales, y b) Calidad de Vida Laboral.

En lo que respecta al componente de Calidad de Vida Laboral, este comprende (entre sus diversos programas) la Medición del Clima Laboral, el cual, según el Departamento Administrativo de la Función Pública en su Documento “Sistemas de Estímulos, Lineamientos de Política” (2007), refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinantes de su comportamiento al interior de la entidad.

Es conveniente mencionar, que dentro de esta percepción se ha de considerar las experiencias personales de los servidores públicos, sus necesidades significativamente particulares, sus motivaciones, sus deseos, expectativas y valores, y cuyo conocimiento es indispensable para que las responsables del Bienestar Social puedan entender dichos comportamientos, al tiempo de modificarlos a partir del manejo de variables ambientales.

Adicionalmente, El Departamento Administrativo de la Función Pública, en su Documento “La calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” (2004), define el clima laboral como el conglomerado de percepciones y sentimientos que son compartidos por los funcionarios, quienes las desarrollan con base en las características de su entidad, por ejemplo: políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

A razón de lo anterior, el Clima Laboral debe ser medido como máximo cada dos años, por lo que las entidades con base a los diagnósticos deberán definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. una buena Gestión del Bienestar Social Laboral dentro de las Entidades Públicas, se desarrolla considerando que en el aspecto relacionado a la Calidad de Vida Laboral, se lleven a cabo programas de Medición del Clima Laboral.

### Objetivo general

Elaborar el Diagnostico de Clima Laboral de la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, Sede Central.

Diseñar un Plan de Mejora Sobre las variables percibidas como menos favorables del Clima Organizacional en el que se encuentra inmerso el recurso humano con el que cuenta la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la meseta de Bucaramanga, sede central.

### Objetivos específicos

Medir del clima laboral en la Corporación de la Meseta de Bucaramanga, sede central.

Analizar los factores más relevantes que estén afectando el clima laboral de la Corporación de la Meseta de Bucaramanga, sede central.

Diseñar un programa de mejora sobre los factores débiles encontrados a partir de la Medición del clima organizacional.

## Metodología

### Diseño

El presente proyecto tiene una directriz epistemológica de corte cuantitativo, con un diseño no experimental en donde el tipo de investigación es descriptiva pues busca determinar la percepción que tienen los funcionarios de la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga sobre el Clima Laboral en el año 2011.

### Población

Está constituida por 166 funcionarios de planta y 66 servidores públicos en condición de contratistas, que constituyen el recurso humano con el que cuenta la CDMB, sin ningún criterio de exclusión con relación a la edad, sexo, tiempo de servicio en la entidad, o nivel del cargo.

### Instrumento:

El instrumento que se utilizó como herramienta para elaborar el Diagnóstico del Clima laboral, es el Cuestionario para la Medición del Clima Laboral en Entidades Públicas determinado por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El cual fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, es preciso mencionar que el cuestionario cuenta con un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas encuestadas, quienes deben responder su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones ante cuatro opciones de respuesta: a) Totalmente Desacuerdo, b) Desacuerdo, c) Acuerdo, y c) Totalmente en Desacuerdo; b)

Análisis de los resultados arrojados por la prueba, identificando la percepción favorable o desfavorable del clima laboral, cuando la sumatoria de las alternativas de T.A y A como T.D y D sobrepasan el 50% discriminando con ello las variables relevantes que no se están viendo afectadas en el clima laboral de la Corporación o, en contraste, las variables que sí se encuentran afectadas en el clima laboral como resultado de la percepción desfavorable de las mismas.

Ahora bien, las variables de clima laboral medidas por el cuestionario son, en primer lugar 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.

En segundo lugar, Administración del Talento Humano; Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientadas 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.

En tercer lugar, 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.

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

En quinto lugar, 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,

En sexto lugar, 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.

Y en séptimo lugar, 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.

Procedimiento:

Se realizó a través de diferentes fases, las cuales permitirán un desarrollo óptimo durante el proceso de pasantía, en la medida en que se puede establecer un tiempo propicio para la ejecución de cada una de ellas.

Fase 1

Revisión conceptual y Medición del clima laboral a partir del Cuestionario para la Medición del Clima Laboral en Entidades Públicas realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Fase 2

Sistematización y Análisis de los resultados arrojados por la prueba, para así identificar los factores (variables) relevantes que afectan el clima laboral de la Corporación, (a través del programa estadístico IBM SPSS statistics 19.)

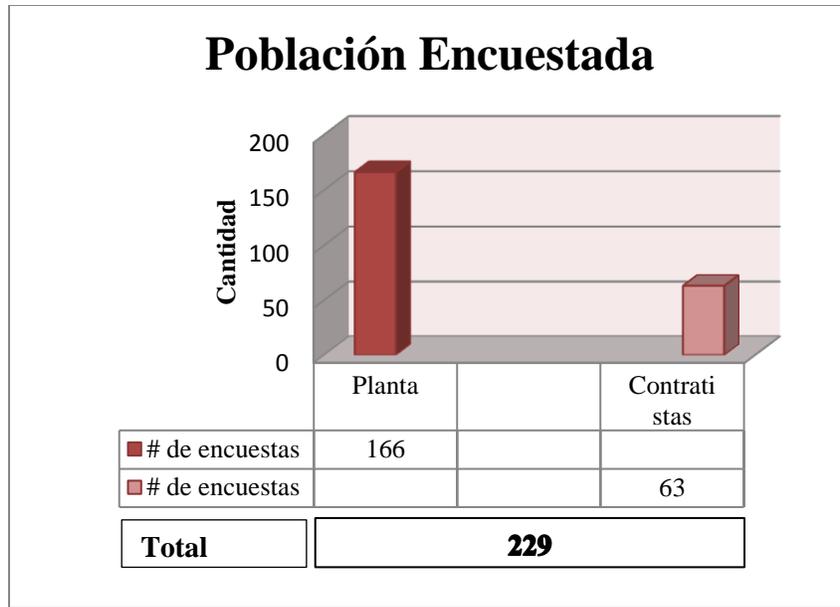
Fase 3

En esta última fase, se da la formulación de un Plan de Mejora, a manera de sugerencias, sobre las variables que fueron percibidas como menos favorables al comparar los resultados arrojados por los funcionarios de la CDMB encuestados, y que fueron identificadas a partir de la fase anterior, y que pese a su menor grado de favorabilidad, no alcanzan a ser percibidas como variables afectadas dentro del Clima Laboral, ya que en la sumatoria de las alternativas T.D y D, no alcanzan en 50% del promedio requerido a nivel

general. El plan de mejora se gestionará a través de la psicóloga a cargo del bienestar social en el departamento de Gestión de Talento Humano, al tener como fundamento la medición realizada en el presente año. El Plan de Mejora se describirá a profundidad en el Anexo 2

**Resultados**

**Población Encuestada**



**Grafica 1. POBLACIÓN CUBIERTA EN LAS ENCUESTAS.**

La presente grafica evidencia que de los 427 servidores públicos que conforman la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, comprendidos en 166 funcionarios de planta y 261 contratistas; se encuestaron los 166 funcionarios de planta, lo cual equivale a un 100% de la población en esta división laboral, y además, que se encuestaron 63 funcionarios en condición de contratistas, lo cual representa que se encuestó un 24,13% de la población en esta división laboral, esto para un total de 53.62% funcionarios como servidores públicos encuestados.

**Tabla 1**  
Percepción del Clima Laboral de la CDMB 2011 a nivel general.

SUBDIRECCIÓN	CLIMA LABORAL CDMB 2011								Resultado total de respuestas en las subdirecciones
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
SEYCA	848	37.38%	1.013	44.64%	325	14.32%	83	3.66%	2.269
OCA	261	27.57%	386	40.76%	217	22.91%	83	8.76%	947
SRFFA	947	54.94%	575	33.36%	161	9.33%	41	2.37%	1.724
ODEIC	173	33.92%	215	42.16%	85	16.67%	37	7.25%	510
SUGAR	400	37.39%	438	40.93%	161	15.05%	71	6.63%	1.070
SGAUS	629	37.69%	675	40.44%	262	15.70%	103	6.17%	1.669
SOPIT	469	38.38%	561	45.90%	168	13.75%	24	1.97%	1,222
Dirección General	253	62.94%	129	32.08%	16	3.99%	4	0.99 %	402
Control Interno	134	52.76%	106	41.74%	13	5.11%	1	0.39%	254
Oficina de Contratación	126	49.60%	98	38.59%	24	9.44%	6	2.37%	254
Secretaria General	575	45.68%	538	42.73%	120	9.53%	26	2.06%	1.259
Respuestas totales por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	4.815	41.59%	4.734	40.88%	1.552	13.40%	479	4.13%	11.580

A partir de la tabla se puede evidenciar que los funcionarios de la CDMB, en la presente medición del Clima Laboral, lo perciben de forma favorable, pues las respuestas totales en las subdirecciones y oficinas están entre las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 82.47% de favorabilidad en la sumatoria de estas dos alternativas de respuesta. En contraste con la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T. D y D, que obtuvieron un 17.53%; porcentaje que es menor a la sumatoria anterior, al igual que al 50% de la media establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública para demostrar una percepción desfavorable del Clima Laboral en las instituciones públicas.

- a. Asimismo, se puede observar que es la oficina de Dirección General la que percibe el clima laboral con mayor favorabilidad, pues la sumatoria de sus porcentajes en las alternativas T.A y A es de un 95.02%, la cual supera los demás porcentajes arrojados en las distintas subdirecciones como oficinas, al realizar la debida

comparación. Por otro lado, es en la Oficina de Cultura Ambiental, en la cual se percibe de forma menos favorable el Clima Laboral, ya que al comprar el porcentaje obtenido en la sumatoria de las alternativas T.A y A (68.33%) este es menor al de las otras subdirecciones como oficinas.

**Tabla 2**  
Clima Laboral CDMB 2011 discriminado por variables a nivel general.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR VARIABLES.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	882	43.09%	864	42.21%	264	12.90%	37	1.80%	2,047
Administración del Talento Humano	325	23.97%	560	41.30%	320	23.60%	151	11.13%	1,356
Estilo de Dirección	1.065	47.05%	934	41.26%	206	9.09%	59	2.60%	2.264
Comunicación e Integración	451	33.11%	608	44.65%	237	17.40	66	4.84	1.362
Trabajo en Equipo	432	37.87%	570	49.96%	111	9.72%	28	2.45%	1.141
Capacidad Profesional	1.135	62.02%	593	32.40%	86	4.69%	16	0,87	1.830
Medio Ambiente Físico	527	32.93%	621	38.82%	330	20.62%	122	7.63%	1.600
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	4.817	41.53%	4.750	40.95%	1.554	13.40%	479	4.12%	11.600

La presente tabla evidencia que de acuerdo a los funcionarios encuestados, las variables que se perciben como las más favorables son la de Capacidad profesional, con un **94,42%**, siguiéndole Estilo de Dirección con un **88.31%**, en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A.

- a. También es preciso de notar que se identificaron principalmente dos variables percibidas por los funcionarios encuestados como menos favorables, dado que sus porcentajes son inferiores al de las otras variables, estas son: Medio Ambiente Físico con un **71,75%** y la variable Administración del Talento Humano con un **65.27%**, en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, es preciso aclarar que pese a su menos favorabilidad, estas no superan el 50% del promedio reglamentario en las alternativas T.D y D para ser consideradas como poco favorables, y por tanto requerir una intervención particular.

Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, discriminado por las diversas subdirecciones y demás Estructuras (oficinas) que intervienen en el cumplimiento de la misión de la Corporación, considerando las variables que constituyen el Clima Laboral.

**Tabla 3.**

**Subdirección de Evaluación y Control Ambiental.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: SEYCA								Resulta do total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Orientación Organizacional</b>	134	33.75 %	202	50,88 %	54	13,61 %	7	1,76 %	397
<b>Administración del Talento Humano</b>	40	15.15%	123	46,60%	72	27.27%	29	10.98%	264
<b>Estilo de Dirección</b>	182	40.80 %	185	41.48%	63	14.13%	16	3.59 %	446
<b>Comunicación e Integración</b>	83	31.44%	133	50.38%	40	15.15%	8	3.03%	264
<b>Trabajo en Equipo</b>	88	39.47	108	48.44%	20	8.96%	7	3,13%	223
<b>Capacidad Profesional</b>	212	58.89%	121	33,61%	21	5.83%	6	1.67%	360
<b>Medio Ambiente Físico</b>	109	34.61%	141	44.76%	55	17.46%	10	3.17	315
<b>Respuestas totales en la Variable</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	848	37.38%	1.013	44.64%	325	14.32%	83	3.66%	2.269

En la presente tabla se puede inferir que en la Subdirección de Evaluación y Control, perciben el clima laboral de forma favorable, pues la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T. A y A, con un porcentaje total de **82.02%**. Asimismo, la variable que es percibida como más favorable en comparación con las otras, es Capacidad Profesional con un porcentaje de **92.5%** (T.A y A) y **7.5%** (T.D y D), en contraste con la variable de Administración del Talento Humano, la cual es percibida como menos favorable, con un porcentaje de **61.75%** (T.A y A) y 38.25% (T.D y D).

**Tabla 4.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 OCA, discriminando las Variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: OCA								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T.D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	61	35.68%	67	39.19%	39	22.80%	4	2.33%	171
Administración del Talento Humano	26	23.22%	40	35.71%	36	32.14%	10	8.93%	112
Estilo de Dirección	40	22.49%	95	53.37%	27	15.16%	16	8.98%	178
Comunicación e Integración	19	16.67%	51	44.73%	27	23.69%	17	14.91%	114
Trabajo en Equipo	12	13.48%	49	55.05%	21	23.60%	7	7.87%	89
Capacidad Profesional	78	51.31%	52	34.21%	19	12.5%	3	1.98%	152
Medio Ambiente Físico	25	19.09%	32	24.43%	48	36.64%	26	19.84%	131
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	261	27.57%	386	40.76%	217	22.91%	83	8.76%	947

De acuerdo a la tabla, se puede inferir que, aunque la Oficina de Cultura Ambiental percibe el clima laboral como favorable, ya que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T. A y A, con un porcentaje de 68.33%, lo cual es superior al porcentaje obtenido en las alternativas T.D y D con un 31.67%, existe una variable que es percibida como poco favorable, siendo esta Medio Ambiente Físico; con un porcentaje total de 56.5% en la sumatoria de las alternativas T.D y D, en contraste con la variable de Capacidad Profesional, la cual es percibida como la más favorable; con un porcentaje total, en la sumatoria de las alternativas T.A y A de 85.52%.

**Tabla 5.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 en SRFFA, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: SRFFA								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T.D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	177	57.85%	101	33.00%	25	8.17%	3	0.98%	306
Administración del Talento Humano	65	32.17%	70	34.66%	52	25.75%	15	7.42%	202
Estilo de Dirección	209	62.40%	109	32.53%	16	4.78%	1	0.29%	335
Comunicación e Integración	95	47.02%	76	37.62%	24	11.89%	7	3.47%	202
Trabajo en Equipo	80	47.33%	70	41.42%	15	8.88%	4	2.37%	169
Capacidad Profesional	193	70.96%	69	25.37%	10	3.67%	0	0	272
Medio Ambiente Físico	128	53.79%	80	33.61%	19	7.98%	11	4.62%	238
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	947	54.94%	575	33.36%	161	9.33%	41	2.37%	1.724

Según la siguiente tabla, la subdirección de Recursos Físicos, Financieros y Administrativo, perciben el clima laboral como favorable, en vista de que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T. A y A, con un porcentaje total de 88.3%. Seguidamente, la subdirección percibe la variable de Capacidad Profesional como la más favorable en comparación con las otras, ya que obtuvo un porcentaje total de 96.33%, en contraste con la variable de Administración del Talento Humano que es percibida como la menos favorable, en vista de que obtuvo un porcentaje menor en la sumatoria de las alternativas T.A y A con un 66.83% de favorabilidad y mayor en las alternativas de T.D y D con un 33.17%, en comparación con lo obtenido en las otras variables.

**Tabla 6.**

**Percepción Clima Laboral 2011 ODEIC, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: ODEIC								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Orientación Organizacional</b>	30	33.33%	37	41.11%	23	25.56%	0	0	90
<b>Administración del Talento Humano</b>	10	10.66%	24	40%	9	15%	17	28.32%	60
<b>Estilo de Dirección</b>	38	38%	51	51%	8	8%	3	3%	100
<b>Comunicación e Integración</b>	19	31.67%	23	38.33%	10	16.66%	8	13.33%	60
<b>Trabajo en Equipo</b>	23	46%	16	32%	11	22%	0	0	50
<b>Capacidad Profesional</b>	42	52.5%	32	40%	3	3.75%	3	3.75%	80
<b>Medio Ambiente Físico</b>	11	15.71%	32	45.71%	21	30%	6	8.58%	70
<b>Respuestas totales en la Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
	173	33.92%	215	42.16%	85	16.67%	37	7.25%	510

La tabla muestra que la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva, percibe el Clima Laboral como favorable, en cuanto a que la mayoría de las respuestas estuvieron ubicadas en las alternativas T.A y D con un 76.08% de favorabilidad. De igual manera, perciben la variable de Orientación Organizacional como la más favorable con un porcentaje de 94.44% en la sumatoria de las alternativas T.A y A, en contraste con la variable de Administración del Talento Humano como la menos favorable en comparación a las otras variables, con un porcentaje de 50.66% en T.A y A, y un mayor porcentaje en la sumatoria de las alternativas de T.D y D constituido en un 43.32%.

**Tabla 7.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 SUGAR, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: SUGAR								Resultado o total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	72	38.09%	78	41.27%	32	16.94%	7	3.70%	189
Administración del Talento Humano	25	19.85%	47	37.30%	24	19.05%	30	23.80%	126
Estilo de Dirección	89	42.39%	101	48.09%	20	9.52%	0	0	210
Comunicación e Integración	40	31.74%	53	42.07%	28	22.22%	5	3.97%	126
Trabajo en Equipo	43	41.35%	51	49.04%	7	6.73%	3	2.88%	104
Capacidad Profesional	97	57.74%	60	35.71%	9	5.36%	2	1.19%	168
Medio Ambiente Físico	34	23.12%	48	32.66%	41	27.90%	24	16.32%	147
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	400	37.39%	438	40.93%	161	15.05%	71	6.63%	1.070

A través de esta tabla, se puede evidenciar que para la Subdirección de Gestión Ambiental Rural, el clima es favorable, en tanto que la mayoría de las respuestas están en las alternativas T.A y A, con un porcentaje de 78.32% de favorabilidad. Posteriormente, consideran que la variable más favorable es la referida a la Capacidad Profesional; con un 93.45% en la sumatoria total de las alternativas T.A y A. Asimismo, es la variable de Medio Ambiente Físico, la cual es percibida como la menos favorable, en comparación con los porcentajes totales de las otras variables, representada en un 55.78% en las alternativas T.A y A.

**Tabla 8.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 SGAUSS, discriminando las Variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: SGAUSS								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Orientación Organizacional</b>	120	41.10%	124	42.47%	41	14.04%	7	2.39%	292
<b>Administración del Talento Humano</b>	50	25.77%	67	34.53%	48	24.74%	29	14.94%	194
<b>Estilo de Dirección</b>	139	42.25%	146	44.38%	28	8.51%	16	4.86%	329
<b>Comunicación e Integración</b>	44	27.16%	90	55.56%	22	15.59%	6	3.70%	162
<b>Trabajo en Equipo</b>	167	63.50%	86	32.70%	8	3.04	2	0.76%	263
<b>Capacidad Profesional</b>	51	25.76%	81	40.90%	49	24.75%	17	8.59%	198
<b>Medio Ambiente Físico</b>	58	25.10%	81	35.06%	66	28.58%	26	11.26%	231
<b>Respuestas totales en la Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
	629	37.69%	675	40.44%	262	15.70%	103	6.17%	1.669

Por medio de las siguientes tablas 8 y 8.1, se puede observar que la Subdirección en Gestión Ambiental Urbana Sostenible, perciben el Clima Laboral como Favorable, puesto que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A; con un 78.13% de favorabilidad. Además, identifican a la variable de Trabajo en Equipo como la que es más favorable de su clima laboral, con un porcentaje total de 96.2% en la sumatoria de las alternativas T.A y A. Por otro lado, perciben la variable de Medio Ambiente Físico como la menos favorables, pues obtuvo un 60.16% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A.

**Tabla 9.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 en SOPIT, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: SOPIT								Resultad o total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Orientación Organizacional</b>	96	42.86%	101	45.09%	24	10.72%	3	1.33%	224
<b>Administración del Talento Humano</b>	18	12.77%	69	48.93%	45	31.91%	9	6.39%	141
<b>Estilo de Dirección</b>	114	47.5%	100	41.66%	22	9.16%	4	1.66%	240
<b>Comunicación e Integración</b>	42	30%	70	50%	26	19%	2	1%	140
<b>Trabajo en Equipo</b>	38	32.48%	70	59.82%	9	7.70%	0	0	117
<b>Capacidad Profesional</b>	113	58.86%	73	38.02%	6	3.12%	0	0	192
<b>Medio Ambiente Físico</b>	48	28.58%	78	46.42%	36	21.42%	6	3.58%	168
<b>Respuestas totales en la Variable</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	469	38.38%	561	45.90%	168	13.75%	24	1.97%	1,222

De acuerdo a las siguientes tablas 9 y 9.1, se puede evidenciar que la subdirección de Ordenamiento Integral del Territorio perciben su Clima Laboral como favorable, a razón de que la mayoría de respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A; con un porcentaje total de 84.28% de favorabilidad, y sólo un 15.72% en las alternativas T.D y D. De igual manera, se puede inferir que perciben a la variable de Capacidad Profesional como la más favorable en su clima laboral, con un porcentaje de 96.88% de favorabilidad en la sumatoria total de las alternativas T.A y A, en contraste con la variable de Administración del Talento Humano, la cual es percibida como la variable menos favorable, con un porcentaje menor -en comparación con él de las otras variables-, representado en sólo un 61.7% en las alternativas T.A y A. Sin embargo, es preciso de notar que ninguna de las variables es percibida como poco favorable, pues la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T. D y D, no alcanzan el 50% del promedio para ser consideradas de tal forma.

Tabla 10.

Percepción del Clima Laboral 2011 en la Dirección General, discriminando las variables.

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: Dirección General								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	42	58.34%	27	37.5%	3	4.16%	0	0	72
Administración del Talento Humano	24	50%	19	39.59%	4	8.33%	1	2.08%	48
Estilo de Dirección	59	76.62%	15	19.49%	3	3.89%	0	0	77
Comunicación e Integración	27	56.26%	19	39.58%	2	4.16%	0	0	48
Trabajo en Equipo	24	63.16%	14	36.84%	0	0	0	0	38
Capacidad Profesional	46	73.01%	17	26.99%	0	0	0	0	63
Medio Ambiente Físico	31	55.36%	18	32.14%	4	7.14%	3	5.36%	56
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	253	62.94%	129	32.08%	16	3.99%	4	0.99%	402

La Tabla evidencia que la oficina de Dirección General, percibe su clima laboral de manera favorable, en vista de que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, con un 95.02% de favorabilidad y sólo un 4.98% en la sumatoria total de las alternativas T.D y D, que indican poca favorabilidad. Seguidamente, esta oficina percibe que las variables de Capacidad Profesional y Trabajo en Equipo, son las más favorables, en cuanto que la mayoría de respuestas cubren el 100% en las alternativas T.A y A y un 0% en las alternativas T. D y D. Ahora bien, identifican a la variable de Medio Ambiente Físico como la menos favorable, considerando que obtuvo un porcentaje menor a las otras variables en la sumatoria de las alternativas T.A y A, constituido en un 87.5%. Es preciso aclarar que ninguna de las variables es percibida de forma poco favorable, puesto que los

porcentajes obtenidos en éstas superan el 50% del promedio en las alternativas T.A y A, y el porcentaje total de las alternativas T.D y D, no alcanza el 50% del promedio para identificarse alguna con dicha clasificación.

**Tabla 11.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 Subdirección de Control Interno, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: Subdirección de Control Interno								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	27	60%	17	37.78%	1	2.22	0	0	45
Administración del Talento Humano	9	30%	14	46.67%	6	20%	1	3.33%	30
Estilo de Dirección	33	67.34%	16	32.66%	0	0	0	0	49
Comunicación e Integración	11	36.67%	16	53.33%	3	10%	0	0	30
Trabajo en Equipo	13	52%	12	48%	0	0	0	0	25
Capacidad Profesional	28	70%	12	30%	0	0	0	0	40
Medio Ambiente Físico	13	37.14%	19	54.28%	3	8.58%	0	0%	35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	134	52.76%	106	41.74%	13	5.11%	1	0.39%	254

Según la Tabla, es posible que la Subdirección de Control Interno, perciben el Clima Laboral como Favorable, en tanto que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A con un porcentaje total de 94.5%, y sólo un 5.5% en las alternativas de T.D y D. y hasta el momento es la oficina en la que existen 3 variables que alcanzaron el 100% de favorabilidad en la sumatoria de las alternativas T.A y A, estas son: Estilo de Dirección, Trabajo en equipo y Capacidad Profesional. Sin embargo, percibieron a la variable de Administración del Talento Humano como la menos favorable en cuanto a que obtuvo menor porcentaje en la sumatoria T.D y D con sólo un 76.76% de favorabilidad.

**Tabla 12.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 en la Oficina de Contratación, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: Oficina de Contratación.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	23	51.12%	17	37.78%	4	8.88%	1	2.22%	45
Administración del Talento Humano	11	36.67%	12	40%	5	16.67%	2	6.66%	30
<b>Estilo de Dirección</b>	<b>35</b>	<b>70%</b>	<b>14</b>	<b>28%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
Comunicación e Integración	11	36.67%	14	46.67%	5	16.66%	0	0	30
Trabajo en Equipo	9	37.5%	13	54.17%	2	8.33%	0	0	24
Capacidad Profesional	29	72.5%	10	25%	1	2.5%	0	0	40
<b>Medio Ambiente Físico</b>	<b>8</b>	<b>22.86%</b>	<b>18</b>	<b>51.42%</b>	<b>6</b>	<b>17.14%</b>	<b>3</b>	<b>8.58%</b>	<b>35</b>
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	126	49.60%	98	38.59%	24	9.44%	6	2.37%	254

Por medio de las siguientes tablas podemos inferir que la Oficina de Contratación percibe su clima laboral de forma Favorable, ya que la mayoría de las respuestas están ubicadas en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 88.19%. e identifican a la variable de Estilo de Dirección como la más favorable, con un 98% en la sumatoria de las alternativas T.A y A, en contraste con la variable de Medio Ambiente Físico, la cual es percibida como menos favorable, en tanto que la sumatoria total de los porcentajes en las alternativas T.D y D, es de 74.28%.

**Tabla 13.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 en la Oficina de Secretaria General.**

VARIABLES REDACTADAS	Subdirección: Oficina de Secretaria General.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	107	47.77%	95	42.41%	17	7.59%	5	2.23%	224
Administración del Talento Humano	47	31.54%	75	50.35%	19	12.75%	8	5.36%	149
Estilo de Dirección	127	51.21%	100	40.33%	18	7.26%	3	1.20%	248
Comunicación e Integración	53	35.33%	72	49%	23	15.33%	2	1.33%	150
Trabajo en Equipo	49	42.99%	61	53.50%	3	2.63%	1	0.87%	114
Capacidad Profesional	130	65%	61	30.5%	9	4.5%	0	0	200
Medio Ambiente Físico	62	35.64%	74	42.53%	31	17.81%	7	4.02%	174
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	575	45.68%	538	42.73%	120	9.53%	26	2.06%	1.259

Por medio de las siguientes tablas, se puede inferir que en la Oficina de Secretaria General, se percibe un clima laboral favorable, en vista de que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, esto es representado en un 88.41% de favorabilidad, y sólo un 11.59% en las alternativas T.D y D. Por otro lado, perciben la variable de Trabajo en equipo como la más favorable del clima laboral, ya que el porcentaje total de respuestas en las alternativas T.A y A está constituido en un 96.49%, el cual supera el porcentaje total de las otras variables. A diferencia de la variable de Medio Ambiente Físico, la cual es percibida como la menos favorable, en tanto que la sumatoria total de los porcentajes de las alternativas de respuesta T.A y A es inferior al de las otras variables, siendo este un 79.17%.

**Tabla 14.**

**Percepción del Clima Laboral de la CDMB 2011 a nivel general.**

GENERO	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR NIVELES								Resultado total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>DIRECTIVO</b>	357	63.87%	175	31.30%	18	3.22%	9	1.61%	559
<b>ASESOR</b>	141	46.08%	102	33.33%	32	10.46%	31	10.13%	306
<b>PROFESIONAL</b>	1.830	37.67%	1.943	40.00%	791	16.28%	293	6.03%	4.857
<b>TÉCNICO</b>	883	34.80%	1.215	47.87%	357	14.06%	83	3.27%	2.538
<b>ASISTENCIAL</b>	1.402	49.49%	1.062	37,48%	316	11.16%	53	1.87%	2.833
<b>Respuestas totales por alternativa</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	4.613	41.59%	4.497	40.54%	1.514	13.65%	469	4.22%	11.093

La tabla evidencian que de acuerdo a los niveles en los que se encuentran ubicados los funcionarios y servidores públicos que conforman el recurso humano, perciben el clima laboral de forma favorable, ya que la mayoría de sus respuestas se ubican en las alternativas T.A y A, representado en un 82.13% y sólo un 17.87% en la sumatoria total de respuestas en las alternativas T.D y D. En continuidad, es el nivel directivo el que percibe, en mayor medida, el clima laboral como favorable, con un 95.17% en la sumatoria de los porcentajes de las alternativas de respuesta T. A y A. Sin embargo, para uno de los niveles existe un clima laboral menos favorable, puesto que el porcentaje total de las alternativas T.A y A, es inferior al de los otros Niveles, este es el nivel profesional con un 77.67% de favorabilidad.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los niveles de los cargos en los que se encuentran ubicados los funcionarios y servidores públicos de la corporación, discriminando las variables.

**Tabla 15.**  
**Percepción del Clima Laboral 2011 discriminado por el Nivel Directivo, considerando las variables**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO EN EL NIVEL DIRECTIVO								Resultado total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	68	68.69%	30	30.30%	1	1.01%	0	0%	99
Administración Del Talento Humano	35	53.04%	27	40.90%	3	4.55%	1	1.51%	66
Orientación Organizacional	76	69.72%	27	24.78%	4	3.67%	2	1.83%	109
Comunicación E Integración	45	68.19%	21	31.81%	0	0%	0	0%	66
Trabajo En Grupo	33	60%	22	40%	0	0%	0	0%	55
Capacidad Profesional	66	75.87%	21	24.13%	0	0%	0	0%	87
Medio Ambiente Físico	34	44.16%	27	35.06%	10	12.99%	6	7.79%	77
Respuestas totales por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	357	63.87%	175	31.30%	18	3.22%	9	1.61%	559

Según la tabla, el clima labora en el nivel Directivo, se percibe de forma favorable, ya que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A con un porcentaje total de 95.17% y sólo un porcentaje total de 4.83% en las alternativas de T.D y D. seguidamente, se puede decir que la percepción del clima es significativamente favorable, puesto que 3 de las variables cumplen el 100% de favorabilidad en la sumatoria de las alternativas T.A y A, y las otras variables ser acercan considerablemente a este porcentaje. Aunque, existe una variable que puede estar percibiéndose de forma menos favorable,

puesto que el porcentaje total de la sumatoria de las alternativas T.A y A es inferior al porcentaje de las otras variables, siendo esta Medio Ambiente Físico, con un porcentaje total de 79.22% .

**Tabla 16.**

**Percepción del Clima 2011 Laboral discriminado por el Nivel Asesor, considerando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO EN EL NIVEL ASESOR								Resultado total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Orientación Organizacional</b>	26	48.14%	19	35.19%	7	12.97%	2	3.70%	54
<b>Administración Del Talento Humano</b>	10	27.78%	7	19.44%	4	11.11%	15	41.67%	36
<b>Estilo De Dirección</b>	32	53.33%	19	31.67%	7	11.67%	2	3.33%	60
<b>Comunicación E Integración</b>	14	38.89%	14	38.89%	5	13.89%	3	8.33%	36
<b>Trabajo En Grupo</b>	15	50%	11	36.67%	3	10%	1	3.33%	30
<b>Capacidad Profesional</b>	31	64.59%	13	27.08%	3	6.25%	1	2.08%	48
<b>Medio Ambiente Físico</b>	13	30.95%	19	45.24%	3	7.14%	7	16.67%	42
<b>Respuestas totales por alternativa</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	141	46.08%	102	33.33%	32	10.46%	31	10.13%	306

De acuerdo a la tabla, el clima laboral para el Nivel Asesor, se percibe de forma favorable, ya que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A. con un porcentaje total de 79.41% y sólo un porcentaje total de 20.59% en la sumatoria de las alternativas T.D y D. En continuidad, el nivel directivo identifica a la variable de Capacidad Profesional como la Más Favorable del Clima Laboral, con un 91.67% en la sumatoria total de las alternativas T.A y A. En contraste con la variable de Administración del Talento Humano, la cual es percibida como poco favorable, puesto que el porcentaje total en las alternativas T.D y D, es 52.78%.

**Tabla 17.**

**Percepción del Clima 2011 Laboral del Nivel Profesional, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO EN EL NIVEL PROFESIONAL								Resultad o total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	319	37.09%	375	43.60%	145	16.86%	21	2.45%	860
Administración Del Talento Humano	80	14.10%	235	41.45%	166	29.28%	86	15.17%	567
Estilo De Dirección	438	46.31%	371	39,21%	91	9.61%	46	4.87%	946
Comunicación E Integración	164	28.82%	234	41.13%	126	22.15%	45	7.90%	569
Trabajo En Grupo	164	34.31%	231	48.32%	61	12.77%	22	4.60%	478
Capacidad Profesional	471	61.41%	247	32.20%	40	5.21%	9	1.18%	767
Medio Ambiente Físico	194	28.96%	250	37.31%	162	24.17%	64	9.56%	670
Respuestas totales por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.830	37.67%	1.943	40.00%	791	16.28%	293	6.03%	4.857

De acuerdo a la tabla, el nivel profesional percibe el clima laboral de forma favorable, puesto que la mayoría de las respuestas se ubican en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 77,67%. Seguidamente, la variable de capacidad Profesional, es la que es percibida como la más favorable del clima laboral, dado que su porcentaje total es de 93.61% en las alternativas de T.A y A. En contraste con la variable de Administración del Talento Humano, ya que esta es percibida de forma menos favorable, esto al obtener un porcentaje total inferior al de las otras variables en la sumatoria de las alternativas T.A y A, siendo este un 55.55% de favorabilidad.

**Tabla 18.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 Nivel Técnico, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO EN EL NIVEL TÉCNICO								Resultado total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Orientación Organizacional</b>	179	39.96 %	204	45.53%	54	12.05%	11	2.46%	448
<b>Administración Del Talento Humano</b>	57	19.19%	137	46.12%	77	25.92%	26	8.75%	297
<b>Estilo De Dirección</b>	172	34.67%	269	54.23%	49	9.87%	6	1.20%	496
<b>Comunicación E Integración</b>	89	29.77%	155	51.83%	45	15.06%	10	3.34%	299
<b>Trabajo En Grupo</b>	74	29.72%	156	62.66%	17	6.82%	2	0.80%	249
<b>Capacidad Profesional</b>	219	54.75%	152	38%	25	6.25%	4	1%	400
<b>Medio Ambiente Físico</b>	93	26.65%	142	40.69%	90	25.79%	24	6.87%	349
<b>Respuestas totales por alternativa</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	883	34.80%	1.215%	47.87%	357	14.06%	83	3.27%	2.538

A partir de la siguiente tabla, se puede observar que para el Nivel Técnico, el clima laboral lo percibe de forma favorable, puesto que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 82.67% y sólo un 17.33% en el porcentaje total de las alternativas T.D y D. En continuidad, este nivel percibe a la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, en tanto que la mayoría de sus respuestas se ubican en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 92,75%. A diferencia de la variable de Medio Ambiente Físico como la menos favorable, en vista de que el porcentaje

total de respuestas en las alternativas T.A y A es menor al de las otras variables, esto con un porcentaje total de 67.34% de favorabilidad, y un 32,66% en las alternativas T.D y D.

**Tabla 19.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 Nivel Asistencial, discriminando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO EN EL NIVEL ASISTENCIAL								Resultado total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	265	53.32%	194	39.04%	37	7.44%	1	0.20%	497
Administración Del Talento Humano	104	31.41%	130	39.27%	78	23.57%	19	5.75%	331
Estilo De Dirección	296	53.42%	202	36.47%	53	9.57%	3	0.54%	554
Comunicación E Integración	125	37.65%	146	43.97%	54	16.26%	7	2.10%	332
Trabajo En Grupo	124	44.44%	124	44.44%	28	10.04%	3	1.08%	279
Capacidad Profesional	317	70.76%	119	26.57%	11	2.45%	1	0.22%	448
Medio Ambiente Físico	171	43.63%	147	37.5%	55	14.03%	19	4.84%	392
Respuestas totales por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.402	49.49%	1.062	37,48%	316	11.16%	53	1.87%	2.833

Para este nivel el clima laboral es percibido de forma favorable, puesto que la mayoría de respuestas se ubican en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 86.67% y sólo un 13.03% en el porcentaje total de las alternativas T.D y D. De igual forma percibe la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, con un porcentaje total de 97.33% en la sumatoria de las alternativas T.A y A. En contrastes con la variable de Administración del Talento Humano, la cual fue identificada como la menos favorable, en tanto que el porcentaje total en las alternativas T.A y A, es inferior al arrojado en las otras variables, este es un 70.29% de favorabilidad.

**Tabla 20.**

**Percepción del Clima Laboral CDMB discriminado por los Rangos de Edades, a nivel general.**

RANGO DE EDADES	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR EDAD								Resultado total los Rangos Identificados
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
21-30 años	1.118	35.44%	1.308	41.46%	568	18.00%	161	5.10%	3.155
31 – 38 años	868	36.76%	1.022	43.29%	328	13.90%	143	6.05%	2.361
39 – 46 años	1.126	45.37%	1.033	41.62%	268	10.80%	55	2.21%	2.482
47 – 55 años	1.171	50.61%	861	37.21%	217	9.38%	65	2.80%	2.314
Mayor a 55 años.	406	40.23%	391	38.76%	159	15.76%	53	5.25%	1.009
Respuestas totales por alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	4.689	41.41%	4.615	40.77%	1.540	13.61%	477	4.21%	11.321

La tabla actual, posibilita observar que la percepción que se tiene del clima laboral a nivel general, discriminado por el rango de edades del recurso humano que constituye el recurso humano de la corporación, va encaminada a la favorabilidad, puesto la mayoría de las respuestas se ubican en las alternativas T.A y A (82.18%), y sólo un 17.82% en las alternativas T.D y D.

- a. el clima laboral es percibido con una mayor frecuencia de favorabilidad en el rango de edad que va de los 47 a 55 años, en tanto que al comparar los porcentajes obtenidos en los otros rangos de edades, en las alternativas de respuesta, este obtuvo un porcentaje mayor, constituido en un 87, 81% en T.A y A, y sólo un 12.18% en T.D y D. ya en los encuestados que tienen entre 21 a 30 años de edad, el clima es percibido de forma menos favorable, con un 76.9% en las alternativas T.A y A, y un 23.1% en T.D y D.

Percepción del Clima Laboral en la CDMB 2011 discriminado por el Rango de Edad, considerando las variables.

**Tabla 21.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 discriminado por el Rango de Edades entre 21-30 años.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS ENTRE 21 a 30 AÑOS DE EDAD.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T.D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	171	30.81%	263	47.39%	107	19.28%	14	2.52%	555
Administración del Talento Humano	74	19.90%	135	36.29%	109	29.30%	54	14.51%	372
Estilo de Dirección	259	41.91%	256	41.42%	80	12.95%	23	3.72%	618
Comunicación e Integración	106	28,57%	156	42,04%	93	25,07%	16	4,32%	371
Trabajo en Equipo	106	34,19%	145	46,77%	50	16,13%	9	2,91%	310
Capacidad Profesional	281	56,76%	181	36,56%	29	5,86%	4	0,82%	495
Medio Ambiente Físico	121	27,88%	172	39,63%	100	23,04%	41	9,45%	434
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.118	35.44%	1.308	41.46%	568	18.00%	161	5.10%	3.155

Con base a esta tabla, se puede inferir que el clima laboral para los servidores públicos entre los 21 y 30 años de edad, es percibido de forma favorable, en tanto que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 76.9% y sólo un 23.1% en la suma total de las alternativas T.D y D. Asimismo, este rango de edad identifica a la variable de Capacidad Profesional como la variable más favorable, puesto

que el porcentaje total en las alternativas T. A y A (93.32%) supera el porcentaje total en las otras variables. A diferencia de la variable de Administración del Talento Humano, la cual es percibida de forma menos favorable, debido a que el porcentaje total de la sumatoria de las alternativas T.A y A, es inferior al de las otras variables, este es un 56.19% de favorabilidad.

Tabla 22.

Percepción del Clima Laboral 2011 discriminado por el Rango de edad entre 31 a 38 años.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS ENTRE 31 A 38 AÑOS DE EDAD								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	121	27.88%	172	39.63%	100	23.04%	41	9.45%	434
Administración del Talento Humano	65	23.80%	128	46.88%	49	17.95%	31	11.37%	273
Estilo de Dirección	221	48,14%	186	40,52%	39	8,50%	13	2.84%	459
Comunicación e Integración	84	30,43%	134	48,55%	43	15,58%	15	5,44%	276
Trabajo en Equipo	91	39,56%	124	53,91%	9	3,92%	6	2,61%	230
Capacidad Profesional	189	51,35%	163	44,29%	11	2,99%	5	1,37%	368
Medio Ambiente Físico	97	30,21%	115	35,82%	77	23,99%	32	9,98%	321
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	868	36.76%	1.022	43.29%	328	13.90%	143	6.05%	2.361

Por medio de esta tabla, se puede inferir que para este rango de edad el clima es favorable, dado que la mayoría de las respuestas se ubican en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 80.05% y sólo un 19.95%. De igual forma, este rango de edad percibe a la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, ya que la mayoría de sus respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A con un porcentaje total de 95.64%. en contraste con la variable de Medio Ambiente Físico, la cual es percibida como la menos favorable en comparación con los porcentajes totales de las otras variables en las alternativas de respuesta T.A y A, con un porcentaje total de 66.03%.

Tabla 23.

Percepción del Clima Laboral 2011 discriminado por el Rango de Edades entre los 49 y 46 años de edad.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO LOS ENCUESTADOS ENTRE 39 A 46 AÑOS								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	211	48,06%	184	41,91%	41	9,34%	3	0,69%	439
Administración del Talento Humano	66	22,83%	124	42,90%	78	26,99%	21	7,28%	289
Estilo de Dirección	253	52,16%	207	42,68%	24	4,94%	1	0,22%	485
Comunicación e Integración	100	34,48%	141	48,62%	41	14,14%	8	2,76%	290
Trabajo en Equipo	95	38,93%	130	53,27%	16	6,56%	3	1,24%	244
Capacidad Profesional	268	68,36%	110	28,06%	12	3,06%	2	0,52%	392
Medio Ambiente Físico	133	38,77%	137	39,94%	56	16,33%	17	4,96%	343
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.126	45.37%	1.033	41.62%	268	10.80%	55	2.21%	2.482

Con la siguiente tabla, se puede observar que los servidores públicos con edades entre los 30 a 46 años, perciben el clima laboral como favorable, en tanto la mayoría de respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 86.99% y sólo un 13.01%. Posteriormente, este rango de edad reconoce que la variable más favorable del clima laboral es la de Capacidad Profesional, con un porcentaje total en la sumatoria de las alternativas de respuesta T.A y A de 96.42%. En contraste con la variable de Administración del Talento Humano, la cual obtuvo un porcentaje total inferior en la sumatoria de las alternativas T.A y A, constituido en un 65.73%.

**Tabla 24.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 discriminado por el rango de edades entre 47 y 55 años.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS ENTRE 47 a 55 AÑOS								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	232	56,72%	147	35,94%	27	6,60%	3	0,74%	409
Administración del Talento Humano	84	30,76%	121	44,32%	47	17,22%	21	7,70%	273
Estilo de Dirección	223	50,23%	186	41,89%	28	6,30%	7	1,57%	444
Comunicación e Integración	118	43,70%	104	38,51%	41	15,19%	7	2,60%	270
Trabajo en Equipo	108	47,17%	109	47,60%	11	4,80%	1	0,43%	229
Capacidad Profesional	277	75,48%	76	20,71%	11	3 %	3	0,81%	367
Medio Ambiente Físico	129	40,07%	118	36,65%	52	16,14%	23	7,14%	322
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.171	50,61%	861	37,21%	217	9,38%	65	2,80%	2.314

Mediante la siguiente tabla, se puede de notar que para los servidores que tienen un rango de edad entre los 47 a 55 años, perciben el clima laboral como favorable, en vista de que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, con porcentaje total de 87,82% y sólo un 12,18% en la sumatoria total de los porcentajes en las alternativas de respuesta T.D y D. En continuidad, perciben la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, con un porcentaje total en la sumatoria de las alternativas T.A y A de 96,19%, el cual es superior al obtenido en las otras variables. En contraste con la variable de Administración del Talento Humano, la cual con un porcentaje total de 75,08% en la

sumatoria de las alternativas T.A y A, señala que es la percibida como la menos favorable en comparación con los porcentajes superiores obtenidos en las otras variables.

**Tabla 25.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 discriminado por los Servidores Públicos mayores de 55 años de edad.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS MAYORES DE 55 AÑOS.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	76	42.46%	65	36.32%	29	16.20%	9	5.02%	179
Administración del Talento Humano	32	28.32%	32	28.32%	35	30.98%	14	12.38%	113
Estilo de Dirección	97	48.74%	71	35.67%	23	11.55%	8	4.02%	199
Comunicación e Integración	37	31.10%	60	50.42%	12	10.08%	10	8.40%	119
Trabajo en Equipo	26	26.26%	49	49.49%	19	19.19%	5	5.06%	99
Capacidad Profesional	98	61.26%	47	29.37%	13	8.12%	2	1.25%	160
Medio Ambiente Físico	40	28.57%	67	47.86%	28	20%	5	3.57%	140
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	406	40.23%	391	38.76%	159	15.76%	53	5.25%	1.009

Por medio de la siguiente tabla, se puede inferir que para aquellos servidores públicos que tienen más de 55 años de edad, el clima laboral de la corporación es favorable, dado que la mayoría de las respuestas están en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 78.99% y sólo un 21.01% en la sumatoria total de las alternativas T.D y D. asimismo, identifican a la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, con un porcentaje total de 90.63% en las alternativas de respuesta T.A y A, a diferencia de la variable de

Administración del Talento Humano, la cual es percibida como menos favorable, puesto que el porcentaje total de respuestas obtenido en las alternativas T.A y A con un 56.64%, es inferior al de las otras variables.

**Tabla 26.**

**Percepción Clima Laboral 2011 a nivel general Discriminado por Género.**

GENERO	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR GÉNERO								Resultad o total Género
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
<b>FEMENINO</b>	<b>1.901</b>	<b>37.86%</b>	<b>2.204</b>	<b>43.88%</b>	<b>728</b>	<b>14.50%</b>	<b>189</b>	<b>3,76%</b>	<b>5.022</b>
<b>MASCULINO</b>	<b>2.845</b>	<b>44.62%</b>	<b>2.476</b>	<b>38.84%</b>	<b>785</b>	<b>12.31%</b>	<b>270</b>	<b>4.23%</b>	<b>6.376</b>
<b>Respuestas totales por alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
	<b>4.746</b>	<b>41.64%</b>	<b>4.680</b>	<b>41.06%</b>	<b>1.513</b>	<b>13.28%</b>	<b>459</b>	<b>4.02%</b>	<b>11.398</b>

De la siguiente tabla se puede evidenciar que para el género femenino y masculino, a nivel general, el clima es percibido de forma favorable, dado que la mayoría de respuestas se ubican en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 82.7% y sólo un porcentaje total, en la sumatoria de las alternativas T.D y D de 17.3%.

- a. Así mismo, se puede inferir que en mayor medida es el género masculino el que percibe el clima laboral como favorable, en tanto que un mayor porcentaje de sus respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, el cual es un 83.46%. en contraste con el género Femenino, el cual percibe el clima con menos favorabilidad, al tener un menor porcentaje en la sumatoria total de las alternativas de respuesta T.A y A, este es un 81.74%.

Percepción del Clima Laboral en la CDMB discriminad por género, considerando las variables.

**Tabla 27.**

**Clima Laboral CDMB 2011 discriminado por el Género el Femenino considerando las Variables.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR EL GÉNERO FEMENINO								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	361	40.74%	387	43.67%	128	14.44%	10	1.12%	886
Administración del Talento Humano	135	22.85%	256	43.32%	139	23.51%	61	10.3%	591
Estilo de Dirección	411	41.90%	444	45.26%	103	10.50%	23	2.34%	981
Comunicación e Integración	175	29.72%	273	46.35%	115	19.52%	26	4.41%	589
Trabajo en Equipo	152	30.71%	272	54.95%	59	11.92%	12	2.42%	495
Capacidad Profesional	459	58.11%	290	36.70%	34	4.30%	7	0.89%	790
Medio Ambiente Físico	208	30.15%	282	40.87%	150	21.74%	50	7.24%	690
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.901	37.86%	2.204	43.88%	728	14.50%	189	3,76%	5.022

De la tabla se puede observar que para el género femenino la variable percibida como la más favorable es la de Capacidad Profesional, ya que el porcentaje obtenido en las alternativas de respuesta T.A y A( 94.81%), es mayor al de las otras variables. Por otro lado, la variable de Administración del Talento Humano, es la que ha sido percibida como

la menos favorable, dado que el porcentaje total en las alternativas de respuestas T.A y A, es inferior al de las otras variables, este es un 66.17%.

**Tabla 28.**

**Clima Laboral CDMB 2011 discriminado por el Género Masculino considerando las variables.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR EL GÉNERO MASCULINO								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	508	45.16%	460	40.89%	131	11.64%	26	2.31%	1.125
Administración del Talento Humano	186	25.11%	292	39.40%	177	23.89%	86	11.60%	741
Estilo de Dirección	634	50.97%	480	38.59%	101	8.11%	29	2.33%	1.244
Comunicación e Integración	271	36.19%	328	43.80%	116	15.48%	34	4.53%	749
Trabajo en Equipo	276	44.01%	286	45.61%	50	7.98%	15	2.40%	627
Capacidad Profesional	658	65.28%	297	29.46%	44	4.36%	9	0.90%	1.008
Medio Ambiente Físico	312	35.38%	333	37.76%	166	18.82%	71	8.04%	882
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	2.845	44.62%	2.476	38.84%	785	12.31%	270	4.23%	6.376

A partir de la tabla, se puede evidenciar que para el género femenino la variable percibida como la más favorable es la de Capacidad Profesional, con un porcentaje total, en la sumatoria de las alternativas T.A y A , de 94.74%. Sin embargo, perciben la variable de Administración del Talento Humano como la menos favorable, en cuanto que su porcentaje total en la sumatoria de las alternativas de respuesta T.A y A (64.51), es inferior al de las otras variables.

**Tabla 29.**

**Percepción del Clima Laboral en la CDMB 2011 discriminado por La Situación Laboral a nivel general.**

SITUACIÓN LABORAL	CLIMA LABORAL 2011 DISCRIMINADO POR LA SITUACIÓN LABORAL								Resultado total por Situación Laboral
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
PLANTA	3.597	42.83%	3.472	41.33%	1.025	12.20%	306	3.64%	8.400
CONTRATISTAS	1.220	38.12%	1.278	39.94%	529	16.54%	173	5.40%	3.200
Respuestas totales por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	4.817	41.52%	4.750	40.96%	1.554	13.40%	479	4.12%	11.600

A través de la tabla, se puede de notar que según la situación laboral, el clima laboral es percibido de forma favorable, ya que la mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, estas se encuentran representadas en un 82.48% y sólo un 17.52% como porcentaje total de las respuestas ubicadas en las alternativas T.D y D. Seguidamente, es posible identificar que para los servidores públicos de planta el clima laboral es percibido como más favorable, puesto que el porcentaje total de respuestas en las alternativas de T.A y A (83.16%) supera al obtenido por los servidores públicos en condición de contratistas, obteniendo estos un 78.06% de favorabilidad, al sumar los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A.

Percepción del Clima Laboral 2011 en la CDBM discriminado por la Situación Laboral, considerando las variables.

**Tabla 30.**  
**Clima Laboral 2011 discriminado por los Funcionarios de planta.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 FUNCIONARIOS DE PLANTA DISCRIMINANDO LAS VARIABLES								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
Orientación Organizacional	669	45.12%	622	41.94%	168	11.32%	24	1.62%	1.483
Administración del Talento Humano	250	25.53%	410	41.88%	220	22.48%	99	10.1%	979
Estilo de Dirección	778	47.44%	686	41.83%	141	8.60%	35	2.13%	1.640
Comunicación e Integración	347	35.23%	464	47.11%	133	13.50%	41	4.16%	985
Trabajo en Equipo	328	39.70%	420	50.84%	66	8%	12	1.46%	826
Capacidad Profesional	845	63.73%	411	31%	59	4.45%	11	0.82%	1.326
Medio Ambiente Físico	380	32.74%	459	39.53%	238	20.50%	84	7.23%	1.161
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	3.597	42.83%	3.472	41.33%	1.025	12.20%	306	3.64%	8.400

Por medio de las tablas, se puede evidenciar que para los Servidores públicos de planta, la variable que es percibida como la más favorable es la de Capacidad Profesional, esto con un porcentaje total, en las alternativas de respuesta T.A y A, de 94.73%, y la percibida

como menos favorable, es la de Administración del Talento Humano, dado que obtuvo un porcentaje inferior al de las otras variables en el porcentaje total de las alternativas de respuesta T.A y A, este es un 67.41%.

**Tabla 31. Clima Laboral 2011 discriminado por los Servidores Públicos contratistas.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 ENCUESTADOS CONTRATISTAS, DISCRIMINANDO LAS VARIABLES								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	213	37.77%	242	42.91%	96	17.02%	13	2.30%	564
Administración del Talento Humano	75	19.90%	150	39.78%	100	26.52%	52	13.8%	377
Estilo de Dirección	287	46%	248	39.75%	65	10.41%	24	3.84%	624
Comunicación e Integración	104	27.59%	144	38.20%	104	27.58%	25	6.63%	377
Trabajo en Equipo	104	33.02%	150	47.62%	45	14.29%	16	5.07%	315
Capacidad Profesional	290	57.53%	182	36.11%	27	5.36%	5	1%	504
Medio Ambiente Físico	147	33.49%	162	36.90%	92	20.96%	38	8.65%	439
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.220	38.12%	1.278	39.94%	529	16.54%	173	5.40%	3.200

A partir de la tabla, se puede observar que para los servidores contratistas, aunque perciben el clima laboral menos favorable que los funcionarios de planta, ellos consideran que este no es poco favorable, dado que las respuestas en las alternativas T.D y D, representadas en un porcentaje total de 21.94%, no alcanza el 50% del promedio requerido para ser percibido de forma desfavorable. De igual forma, indican que la variable más favorable es Capacidad Profesional, ya que el porcentaje total de las alternativas de respuesta T.A y A, es superior al de las otras variables, el cual está representado en un 93.64%. En contraste, la variable que perciben como la menos favorable es la de Administración del Talento Humano, en

tanto que el porcentaje total de las alternativas T.A y A (59.68) es inferior al de las otras variables.

**Tabla 32.**

**Percepción del Clima Laboral 2011 en la CDBM discriminado por el Tiempo de Servicio de los Encuestados, a nivel general.**

RANGO DE TIEMPO DE SERVICIO	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR EL TIEMPO DE SERVICIO A NIVEL GENERAL.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T.D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>1 A 3 MESES</b>	677	49.41%	543	39.63%	124	9.06%	26	1.90%	1.370
4 A 5 MESE	263	47.21%	207	37.17%	67	12.02%	20	3.60%	557
6 A 7 MESE	49	48.03%	40	39.21%	12	11.77%	1	0.99%	102
<b>8 A 11 MESE</b>	114	32.20%	159	44.92%	71	20.06%	10	2.82%	354
1 A 2 AÑOS	668	37.50%	744	41.78%	275	15.44%	94	5.28%	1.781
3 A 5 AÑOS	561	40.89%	585	42.64%	194	14.14%	32	2.33%	1.372
6 A 10 AÑOS	406	40.32%	390	38.73%	126	12.51%	85	8.44%	1.007
11 A 20 AÑOS	476	39.01%	570	46.73%	135	11.07%	39	3.19%	1.220
MÁS DE 20 AÑOS	707	45.46%	606	38.98%	188	12.09%	54	3.47%	1.555
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	3.921	42.08%	3.844	41.25%	1.192%	12.80%	361	3.87%	9.318

De la presente tabla, se puede inferir que la percepción del clima laboral según el tiempo de servicio de los servidores públicos, es favorable, dado que la mayoría de respuestas se encuentran en las alternativas T.A y A, con un porcentaje total de 83.33% y sólo un porcentaje total de 16.67% en las alternativas T.D y D.

- a. Ahora bien, también se puede evidenciar que es para los funcionarios con un tiempo de servicio de 1 a 3 meses, que el clima laboral es percibido de forma más favorable, con un porcentaje total de 89.04% en las alternativas de respuesta T.A y A. Sin embargo, es para los servidores públicos con un tiempo de servicio de 8 a 11 meses, para quienes el clima laboral es percibido de forma menos favorable, ya que el porcentaje total de 77.12% en las alternativas T.A y A, es inferior al de los demás funcionarios públicos con otros tiempos de servicios.

Percepción del Clima Laboral 2011 en la CDBM, discriminado por el Tiempo de Servicio Considerando las Variables.

**Tabla 33.**

**Clima Laboral de la CDMB 2011 percibido por los encuestados con 1 a 3 meses de servicio en la corporación.**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR 1 A 3 MESES DE SERVICIO								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	103	42.74%	116	48.14%	20	8.30%	2	0.82%	241
Administración del Talento Humano	48	29.62%	79	48.77%	27	16.68%	8	4.93%	162
Estilo de Dirección	158	59%	84	31%	23	9 %	3	1%	268
Comunicación e Integración	72	45.29%	63	39.62%	22	13.84%	2	1.25%	159
Trabajo en Equipo	67	49.63%	63	46.67%	4	2.96	1	0.74%	135
Capacidad Profesional	144	66.67%	68	31.48%	4	1.85%	0	0%	216
Medio Ambiente Físico	85	44.97%	70	37.03%	24	12.70%	10	5.30%	189
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	677	49.41%	543	39.63%	124	9.06%	26	1.90%	1.370

De acuerdo a la tabla, los servidores públicos que llevan de 1 a 3 meses de servicio en la corporación, perciben que la variable más favorable en el clima laboral, es la de Capacidad Profesional, con un 98.15% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuestas T.A y A. siendo la menos favorable, la variable de Administración del Talento Humano, con un porcentaje total de 78.99% en las alternativas de respuesta T.A y A.

Tabla 34.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con 4 a 5 meses de Servicio en la corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR 4 A 5 MESES DE SERVICIO								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	45	45.45%	39	39.40%	11	11.11%	4	4.04%	99
Administración del Talento Humano	22	33.33%	31	46.97%	7	10.61%	6	9.09%	66
Estilo de Dirección	58	54.20%	36	33.65%	8	7.48%	5	4.67%	107
Comunicación e Integración	26	40%	24	36%	14	21%	2	3%	66
Trabajo en Equipo	20	36.36%	28	50.91%	6	10.91%	1	1.82%	55
Capacidad Profesional	61	69.32%	22	25%	5	5.68%	0	0%	88
Medio Ambiente Físico	31	40.79%	27	35.52%	16	21.05%	2	2.64%	76
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	263	47.21%	207	37.17%	67	12.02%	20	3.60%	557

Según la siguiente tabla, se puede observar que los servidores públicos que tienen 4 a 5 meses de servicio en la corporación, perciben a la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, con un 94.32% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuestas T.A y A Aunque, perciben a la variable de Comunicación e Integración como la menos Favorable, esto con un porcentaje de 76% en la sumatoria total de las alternativas T.A y A, el cual es inferior al de las otras variables.

Tabla 35.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con 6 a 7 meses de servicio en la Corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR 6 A 7 MESES DE SERVICIO								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	10	55.56%	7	38.89%	0	0%	1	5.55%	18
Administración del Talento Humano	5	41.67%	4	33.33%	3	25%	0	0%	12
Estilo de Dirección	12	60%	6	30%	2	10%	0	0%	20
Comunicación e Integración	3	25%	5	41.67%	4	33.33%	0	0%	12
Trabajo en Equipo	2	20%	8	80%	0	0%	0	0%	10
Capacidad Profesional	10	62.5%	4	25%	2	12.5%	0	0%	16
Medio Ambiente Físico	8	57%	6	43%	0	0%	0	0%	14
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	49	48.03%	40	39.21%	12	11.77%	1	0.99%	102

Mediante la tabla, es posible dar cuenta que para los servidores públicos con 6 a 7 meses de servicio en la Corporación, perciben a la variable de Medio Ambiente Físico como la más favorable, en tanto que alcanzó el 100% de favorabilidad en las alternativas T.A y A. De igual forma, se puede identificar que la variable percibida como la menos favorable, es la de Comunicación e Integración, ya que obtuvo un porcentaje inferior al de las otras variables, el cual está representado en un 66.67% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta.

Tabla 36.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con 8 a 11 años de Servicio en la Corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR 8 A 11 MESES DE SERVICIO.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	22	34.92%	31	49.21%	8	12.70%	2	3.17%	63
Administración del Talento Humano	9	23.08%	9	23.08%	15	38.46%	6	15.38%	39
Estilo de Dirección	22	31.43%	39	55.71%	9	12.86%	0	0%	70
Comunicación e Integración	9	21.42%	21	50%	11	26.20%	1	2.38%	42
Trabajo en Equipo	8	22.86%	19	54.29%	7	20%	1	2.85%	35
Capacidad Profesional	36	64.28%	18	32.14%	2	3.57%	0	0%	56
Medio Ambiente Físico	8	16.32%	22	44.90%	19	38.78%	0	0%	49
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	114	32.20%	159	44.92%	71	20.06%	10	2.82%	354

Por medio de la tabla, es posible evidenciar que para los servidores públicos entre 8 a 11 meses de servicio en la corporación, se percibe la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, ya que obtuvo un 96.42% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A Y A. Sin embargo, identifican la variable de Medio Ambiente Físico como poco favorable, ya que tiene un 43.16% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A, y un 53.84% en las alternativas T.D y D, porcentaje que supera el 50% del promedio, adquiriendo así este calificativo de desfavorabilidad.

Tabla 37.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con 1 a 2 años de Servicio en la Corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS CON 1 A 2 AÑOS DE SERVICIO.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	114	36.30%	138	43.95%	54	17.20%	8	2.55%	314
Administración del Talento Humano	55	26.44%	78	37.5%	46	22.12%	29	13.94%	208
Estilo de Dirección	147	42%	147	42%	47	13.42%	9	2.58%	350
Comunicación e Integración	62	29.67%	95	45.45%	39	18.66%	13	6.22%	209
Trabajo en Equipo	61	34.86%	88	50.29%	21	12%	5	2.85%	175
Capacidad Profesional	158	56.42%	106	37.86%	13	4.65%	3	1.07%	280
Medio Ambiente Físico	71	28.97%	92	37.56%	55	22.45%	27	11.02%	245
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	668	37.50%	744	41.78%	275	15.44%	94	5.28%	1.781

De acuerdo a la tabla, es posible considerar que para los servidores que tienen 1 a 2 años de estar laborando en la corporación, la variable más favorable es la de Capacidad Profesional, con un 94.28% en la sumatoria de los porcentajes totales de alternativas T.A y A. Por otro lado, perciben a la variable de Administración del Talento Humano como la menos favorable, en tanto que la sumatoria de los porcentajes totales en las alternativas de respuesta T.A y A, arroja un porcentaje final de 63.94%, es inferior al obtenido en las otras variables.

Tabla 38.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con 3 a 5 años de Servicio en la Corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS CON 3 A 5 AÑOS DE SERVICIO.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	104	42.98%	105	43.39%	31	12.81%	2	0.82%	242
Administración del Talento Humano	33	20.76%	64	40.25%	53	33.33%	9	5.66%	159
Estilo de Dirección	127	47.21%	112	41.63%	26	9.67%	4	1.49%	269
Comunicación e Integración	41	25.30%	92	56.80%	25	15.43%	4	2.47%	162
Trabajo en Equipo	50	37.04%	72	53.33%	13	9.63%	0	0%	135
Capacidad Profesional	142	65.74%	68	31.48%	6	2.78%	0	0%	216
Medio Ambiente Físico	64	33.87%	72	38.09%	40	21.16%	13	6.88%	189
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	561	40.89%	585	42.64%	194	14.14%	32	2.33%	1.372

Por medio de esta tabla, es posible observar que para los servidores públicos con 3 a 5 años de servicio en la corporación, la variable que es percibida como la más favorable es la de Capacidad Profesional, con un 97.22% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A. En continuidad, la variable de Administración del Talento Humano es percibida como menos favorable, ya que la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A, es inferior al de las otras variables, el cual se encuentran representado en un 61.01%.

Tabla 39.

Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con 6 a 10 años de Servicio en la Corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO POR LOS ENCUESTADOS CON 6 A 10 AÑOS DE SERVICIO.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T.D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	78	43.82%	70	39.32%	24	13.49%	6	3.37%	178
Administración del Talento Humano	26	22.80%	33	28.95%	17	14.92%	38	33.33%	114
Estilo de Dirección	89	45.18%	89	45.18%	10	5.07%	9	4.57%	197
Comunicación e Integración	38	31.67%	46	38.33%	23	19.17%	13	10.83%	120
Trabajo en Equipo	39	39.39%	44	44.44%	11	11.11%	5	05.06%	99
Capacidad Profesional	87	54.72%	56	35.23%	14	8.80%	2	1.25%	159
Medio Ambiente Físico	49	35%	52	37.14%	27	19.29%	12	8.57%	140
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	406	40.32%	390	38.73%	126	12.51%	85	8.44%	1.007

Según la tabla, los servidores públicos que tienen 6 a 10 años de servicio en la corporación, perciben la variable de Estilo de Dirección como la más favorable, con un 90.36% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A. Además, identifican a la variable de Administración del Talento Humano como la menos favorable, en vista de que obtuvo un 51.75% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, el cual es inferior al porcentaje obtenido en las otras variables.

Tabla 40.

Clima Laboral CDMB percibido por los encuestados de 11 a 20 años de Servicio en la Corporación.

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO LOS ENCUESTADOS CON 11 A 20 AÑOS DE SERVICIO.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	99	45.83%	94	43.52%	22	10.18%	1	0.47%	216
Administración del Talento Humano	27	19.01%	66	46.47%	36	25.36%	13	9.16%	142
Estilo de Dirección	98	41.00%	127	53.14%	13	5.44%	1	0.42%	239
Comunicación e Integración	40	27.78%	72	50%	24	16.67%	8	5.55%	144
Trabajo en Equipo	44	36.98%	67	56.30%	7	5.88%	1	0.84%	119
Capacidad Profesional	124	64.59%	63	32.81%	3	1.56%	2	1.04%	192
Medio Ambiente Físico	44	26.20%	81	48.21%	30	17.86%	13	7.73%	168
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	476	39.01%	570	46.73%	135	11.07%	39	3.19%	1.220

La tabla, permite inferir que los servidores públicos con 11 a 20 años de servicio en la corporación, perciben a la variable de Capacidad Profesional como la más favorable, con un porcentaje de 97.4% en la sumatoria de las alternativas de respuestas T.A y A. De igual forma, identifican a la variable de Administración del Talento Humano como la menos favorable, con un 65.48% en la sumatoria de los porcentajes totales de las Alternas T.A y A, el cual es inferior al obtenido en las otras variables.

Tabla 41.

**Clima Laboral CDMB 2011 percibido por los encuestados con más de 20 años de Servicio en la Corporación**

VARIABLES REDACTADAS	CLIMA LABORAL CDMB 2011 DISCRIMINADO LOS ENCUESTADOS CON MÁS DE 20 AÑOS DE SERVICIO.								Resultado total por Variable
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Orientación Organizacional	145	52.72%	98	35.64%	28	10.18%	4	1.46%	275
Administración del Talento Humano	43	23.37%	82	44.57%	43	23.36%	16	8.70%	184
Estilo de Dirección	135	45.45%	131	44.11%	26	8.76%	5	1.68%	297
Comunicación e Integración	76	42.22%	78	43.33%	21	11.67%	5	2.78%	180
Trabajo en Equipo	64	41.56%	74	48.05%	14	9.09%	2	1.30%	154
Capacidad Profesional	164	66.13%	65	26.21%	15	6.04%	4	1.62%	248
Medio Ambiente Físico	80	36.86%	78	35.95%	41	18.90%	18	8.29%	217
Respuestas totales en la Variable por alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	707	45.46%	606	38.98%	188	12.09%	54	3.47%	1.555

Sobre esta tabla, se puede considerar que para los servidores públicos con más antigüedad de servicio en la corporación perciben que la variable más favorable del clima laboral es la de Capacidad Profesional, con un porcentaje total de 92.34% en la sumatoria de las alternativas T.A y A. por otro lado, reconocen que existe una variable menos favorable dentro del clima laboral, la cual es Administración del Talento Humano, con un 67.94% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A.

## Discusión

Mediante el proceso de pasantía realizado, se pudo establecer que de acuerdo a la muestra representativa encuestada del recurso humano con el que cuenta la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, comprendida en 229 servidores públicos (166 funcionarios correspondientes a la planta y 60 en condición de contratistas), de una población total de 427 trabajadores al servicio de lo público, el clima laboral es percibido en la CDMB durante el año 2011 como favorable, dado que la mayoría de las respuestas dadas tanto por las subdirecciones como de las oficinas que conforman la estructura organizacional de la Corporación, estuvieron encaminadas en las alternativas de respuestas T.A (Totalmente de acuerdo)y A (de acuerdo), con un porcentaje total del 82.47% en la sumatoria de los porcentajes totales de dichas alternativas de respuesta, y sólo un porcentaje de 17. 53% en las alternativas T.D (Totalmente en desacuerdo)y D (desacuerdo).

En este punto, es preciso resaltar que en cuanto a la percepción del clima a nivel general, en la Dirección General se percibe un clima laboral más favorable, con un 95.02% en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, y sólo un 4.98% en las alternativas T.D y D, en comparación con las otras dependencias que conforman la estructura organizacional (subdirección y oficinas). Por su parte, en la Oficina de Cultura Ambiental en la cual el Clima Laboral es percibido con una menos favorabilidad, dado que la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A (68,33%) es inferior al obtenido en las otras dependencias

organizacionales. Sin embargo, cabe de notar que este porcentaje supera el 50% del promedio en las alternativas T.A y A, por consiguiente, como todas las demás dependencias perciben el clima laboral favorable, sólo que en una menor medida.

Por tanto, de acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública, (2004), cuando los resultados obtenidos en la medición del clima laboral por medio del instrumento otorgado por éste ente regulador, superan el 50% en la sumatoria de las alternativas T.A y A –e inferior a este porcentaje en la sumatoria de las alternativas T.D y D-, permite indicar que para los servidores públicos el clima laboral, está constituido por un ambiente laboral satisfactorio, y por ende, está permutando en su bienestar y desarrollo profesional como personal.

En este sentido, se puede decir que la labor efectuada por el área de Recursos Humanos a través del programa de Bienestar Social y Capacitación, ha procurado en lo que ha transcurrido del año 2011, en generar una adecuada calidad de vida laboral para los servidores públicos que trabajan en la entidad.

De igual forma, es posible reconocer, que en relación a lo expuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), los funcionarios a través del tiempo que han compartido un ambiente de trabajo con los diversos miembros que conforman el recurso humano de la entidad, han conseguido crearse una percepción de las características y condiciones propias de la misma. Asimismo, han llegado a considerar sus políticas, prácticas y procedimientos formales e informales.

En esta línea, las variables que fueron consideradas a diagnosticar del clima laboral desde el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), porque encierran de forma global aquellos factores organizacionales que permutan las conductas, comportamiento, aptitudes, actitudes, fortalezas, debilidades, de los trabajadores al servicio de lo público al interior de la entidad, han sido identificadas (a nivel general) por los funcionarios encuestados en la medición realizada en el presente año (2011) con el siguiente grado de favorabilidad; a) Capacidad Profesional, con un 94.42% de favorabilidad en la sumatoria de las alternativas T.A y A, y un 5.56% en la sumatoria de los porcentajes totales en las alternativas de respuesta T.D y D, b) Estilo de Dirección, con un 88.31% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, y un 11. 69% en las alternativas T.D y D, c) Orientación Organizacional, con un 85.3% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, y un 14.7% en las alternativas T.D y D, d) Trabajo en Equipo, con un 87.52% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, y un 12.17% en las alternativas T.D y D, e) Comunicación e Integración, con un 77.76% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T. A., y un 22.84% en las alternativas T.D y D, f) Medio Ambiente Físico, con un 71.75% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A, y sólo un 28.25% en las alternativas T.D y D, g) Administración del Talento Humano, con un 62. 27% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, y un 31.73% en las alternativas de respuesta T.D y D.

De acuerdo, a los resultados expuestos anteriormente, se evidencia que para los funcionarios encuestados, la variable que ha sido percibida con un grado mayor de favorabilidad, en comparación con las otras variables, es la concerniente a la Capacidad Profesional, lo cual indica que los funcionarios se sienten con un nivel adecuado de conocimientos, habilidades y motivaciones personales, estos factores han permitido asegurar su buena autoestima, confiabilidad y adecuados aportes en el cargo que han desempeñado hasta el momento.(Departamento Administrativo de la Función Pública, Sistema de Estímulos, 2007)

Por otro lado, pese a que ninguna variable es percibida como poco favorable, en tanto que la sumatoria de los porcentajes totales en las alternativas de respuesta T.D y D, no superan el 50% del promedio estipulado por el DAFP para adquirir dicho calificativo de desfavorabilidad, los funcionarios encuestados, reconocen a la variable de Administración del Talento Humano, como la menos favorable, en comparación con las otras variables evaluadas, de ello, se puede decir que existe un grado menor de satisfacción 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. Por consiguiente, es relevante considerar como se están llevando a cabo los procesos de gestión del recurso humano con el que cuenta la corporación, a través del Profesional Universitario de Gestión del Talento Humano.

En este punto, cabe mencionar que en comparación con los resultados obtenidos en la medición del Clima Laboral efectuada para el año 2010, aunque se presentó un aumento en la favorabilidad de las variables Capacidad Profesional (2010: 92%- 2011:94.42% ) y Medio Ambiente Físico (2010: 71, 2011- 71.75%), también se dio una disminución en la percepción favorable de las variables de Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración y Trabajo en equipo; dicha disminución circundo entre un 0.48% y un 4.24% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas T.A y A al realizar la comparación de estos porcentajes entre la medición obtenida en el año 2010 y 2011, ante ello, es preciso mencionar que se encuestaron 63 contratistas, muestra que no había sido tomada en cuenta en la medición llevada a cabo en el 2010.

Lo anterior puede ser entendido a través de lo expuesto por Toro (1992), citado por Pérez, Maldonado & Bustamante (2006), en cuanto a que el clima laboral es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo.

De este modo, se rescata la concepción de este autor, con respecto al proceso de formación de conceptos por los cuales se origina la percepción del clima laboral, se puede decir que la disminución de la favorabilidad en algunas de las variables del clima, es debido a la realidad que viven los contratistas, relacionada con no ser considerados por el Decreto Ley 1567 de 1998, pues este reglamenta sólo a los empleados del estado para recibir los beneficios del Sistema de Estímulos, comprendido en los programas de Bienestar Social e Incentivos, los cuales sí son evaluados, de cierto modo, al interior de cada una de las

variables redactadas en el Cuestionario para medir el Clima Laboral (otorgado por el DAFP) con el cual se llevó a cabo la medición tanto en el 2010 como en el 2011.

Es a partir de ello, que se puede inferir la existencia de una menor favorabilidad con respecto a las mismas, dado que no son cubiertas a cabalidad a esta población en condición de contratistas durante los programas que sí son reglamentarios a la población conformada por los Empleados del Estado, quienes de acuerdo a la Ley 909 del 2004, son: a) Empleados en carrera Administrativa, b) Libre Nombramiento o Remoción, y c) en Provisionalidad. Tomado del Portal de la Alcaldía de Bogotá.

Posteriormente, la percepción del clima laboral puede ser evaluada al considerar las diversas subdirecciones como oficinas que conforman la estructura organizacional de la entidad, esto es corroborado desde lo expuesto por Olaz (2009), ya que este considera que el clima laboral tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira.

De manera que, si bien las subdirecciones como oficinas comparten la percepción favorable del Clima Laboral, puesto que la mayoría de sus respuestas se encuentran en las alternativas de T.A y A, y una cantidad mínima en las alternativas T.D y D, algunas de ellas se diferencian en el nivel de favorabilidad, en el cual ubican las diversas variables que integran el clima laboral, de acuerdo a la percepción particular que tiene cada equipo de

trabajo, con base en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A y T.D y D.

De ahí, que la mayoría de las subdirecciones como oficinas discriminaron que la variable que es percibida con un mayor grado de favorabilidad, al realizar la debida comparación entre las mismas, es la de Capacidad Profesional, según la Dirección General, con un 100% de favorabilidad, en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A; le sigue, La Oficina de Control Interno, con también un 100% de favorabilidad en las alternativas T.A y A; continuando, se encuentra la Subdirección de Recursos Físicos, Financieros y Administrativos, con un 96.33% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 3.67% en las alternativas T.D y D; procede, la Subdirección de Ordenamiento y Planificación Integral del Territorio, con un 96.88% de favorabilidad en las alternativas de respuesta T.A y A, y sólo un 3.12% en las alternativas T.D y D; ahora, la Subdirección de Gestión Ambiental Rural, con un 93.45% en las alternativas T.A y A, y sólo un 6.55% en las alternativas T.D y D; seguidamente, la Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, con un 92,5% de favorabilidad en las alternativas de Respuesta T.A y A, y sólo un 7.5% en las alternativas T.D y D; al final, la Oficina de Cultura Ambiental, con un 85.52% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 14.48% en las alternativas T.D y D.

Este hecho puede aludir, que los funcionarios encuestados en estas subdirecciones como oficinas, dan cuenta de sus Capacidades Profesionales como un factor fuerte, el cual permuta en un ambiente laboral productivo en términos de eficacia en el cumplimiento de

las metas u objetivos laborales. Y es así, como nos muestra Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), que cuando se conduce a un seguimiento regular, continuo, del ambiente laboral constituido en el determinante interno de una organización, se hará posible identificar las potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente profesional capaz de influir en el rendimiento laboral de sus empleados.

Por otra parte, es la variable de Trabajo en Equipo, la que es percibida como la más favorable por, en primer lugar, la Dirección General, con un 100% de Favorabilidad en las alternativas T.A y A; en segundo lugar, La Subdirección de Control Interno, con de igual forma un 100% de favorabilidad en las alternativas T.A y A; y en tercer lugar, la Subdirección de Gestión Ambiental Urbana Sostenible, con un 96. 2% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 3.8% en las alternativas T.D y D.

Por consiguiente para estos funcionarios que integran la Dirección General, la Oficina de Control Interno y la Subdirección de Gestión, el ambiente laboral se ve fortalecido, de acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), porque las personas trabajan de manera conjunta, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. Siendo así que estos equipos de trabajo probablemente, según Pérez de Maldonado (2004) están entendido el clima laboral como un fenómeno socialmente construido, surgido de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, resultando con ello, conductas que han sido encaminadas a la integración de sus habilidades

individuales, al que dar cuenta de que lo acontecido en la organización, afecta e interactúa con todo.

A diferencia de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva, para quienes la variable más favorable es la de Orientación Organizacional, con un 94.44% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 25.6% en las alternativas T.D y D. por lo tanto, perciben que el factor que se encuentra más fortalecido dentro del clima laboral, es el que está relacionado con tener claridad como 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. De ahí que, los que integran esta oficina propendan muy probablemente a cumplir a cabalidad con su razón de ser en la entidad, como oficina estratégica direccionada al apoyo de los procesos que se llevan a cabo en las diversas subdirecciones como oficinas, con el fin de aumentar los niveles de competitividad de la entidad.

Por su parte, en la Oficina de Contratación, perciben que la variable de Estilo de Dirección es la más favorable. Con un 98% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, Y sólo un 2% en las alternativas T.D y D. esto conduce a, de acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” (2004), que para las personas que constituyen esta oficina, la fortaleza que se tiene del clima laboral es la que atañe a los conocimientos y habilidades de su jefe de oficina a nivel gerencial, aplicadas en el desempeño de las

funciones del área, en igual sentido, los rasgos y métodos personales de su jefe de oficina han logrado que ellos se sientan guiados como grupo hacia la consecución de su objetivo como Oficina de Contratación.

No obstante, aunque en las subdirecciones como oficinas el clima laboral es percibido a nivel general como favorable, puesto que en ninguna de ellas en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta, se presentó un valor inferior al 50% en las alternativas de T.A y A, ni superior al 50% en las alternativas T.D y D, éstas identificaron algunas variables con un grado menor de favorabilidad al comparar los porcentajes totales correspondientes a cada variable en cada subdirección y oficinas.

Particularmente, la oficina de Cultura Ambiental, en la que sus integrantes al discriminar la percepción del clima laboral por variables, particularmente percibieron que la variable de Medio Ambiente Físico es poco favorable, siendo esto al ellos ubicar gran parte de las respuestas en las alternativas T.D y D (56.48%), aun así, como es posible observar sólo existe una diferencia de un 12.96% entre las dos alternativas de respuesta, con un 43.52% en las alternativas T.A y A. Según esto, probablemente los servidores públicos que conforman esta Oficina, sienten que las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo), en conjunto están incidiendo negativamente en su desempeño laboral, de tal manera que la debilidad del clima laboral está dirigido hacia dichas situaciones.

En este orden de ideas, lo anteriormente dicho puede ser comprendido ante lo dicho por Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), en lo que concierne a que las condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, entre otras, conforman el ambiente laboral interno, particularmente el que atañe al ámbito de la producción, lo cual indica que si los factores relacionados con éste, son percibidos de forma poco favorable, es porque es visto como una debilidad, y por ende, pueden estar influyendo sustancialmente en el logro de sus objetivos en los cuales específicamente se requiere contar con un ambiente físico más favorable, dado que, a manera de ejemplo, ellos pueden estar requiriendo que las solicitudes de mantenimiento de los equipos propios a su labor sean atendidas de forma más inmediata, y con ello, brindarle a las demás subdirecciones como oficinas, un servicio eficaz, cuando este se requiere, además de contar con el espacio en el cual se puedan ubicar de manera que facilite el empleo de los equipos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos particulares como corporativos.

A su vez, esta variable es percibida por otras subdirecciones y oficinas como la menos favorable, esto es inferido al comparar la sumatoria de los porcentajes totales obtenidos en las alternativas de respuesta que señalan la desfavorabilidad de las variables. Estas son la Oficina de Secretaria General, con un 79.17% (T.D y D) y 21.83% (T.D y D); además, la Dirección General, con un 88.5% (T.A y A) y 12.5% (T.D y D); le sigue, La Oficina de Contratación con un 74.28% (T.A y A) y 25.72% (T.D y D); continuamente, SAGAUSS, con un 60.16% (T.A y A) y 39.84% (T.D y D); y por último, SUGAR, con 55.78% en las alternativas T.A y D, y un 44.22% (T.D y D)

Con base en lo anterior, es probable esbozar que para los servidores públicos que integran estas dependencias, al igual que para los de la Oficina de Cultura Ambiental, el clima laboral se está presentando la debilidad relacionada con las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y por ende, están incidiendo negativamente en su desempeño laboral.

Por el contrario, la variable de Administración del Talento Humano, es la que es percibida como la menos favorable por La Subdirección de Control Interno, con un 76.76% en las alternativas de respuesta T.A y A, y un 23.33% en T.D y D; seguidamente, SRRFA con un 66.83% en T.A y A, y un 33.17% T.D y D; además, SEYCA con un 61.75% en T.A y A, y un 38.25% (T.D y D); así mismo, SOPIT, con un 61.7% en T.A y A, y un 38.3% en T.D y D; y al final, ODEIC con un 50.66% en T.A y A, y un 43.32% en T.D y D.

De lo anteriormente dicho, de acuerdo al DAFP en su Documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, la menos favorabilidad hacía estas variables, refiere a que los servidores públicos que integran estas subdirecciones como oficinas, muy probablemente, sienten cierta insatisfacción sobre los procesos organizacionales orientadas a la adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, desfavoreciendo su crecimiento personal y profesional.

En continuidad con lo expuesto por Olaz (2009), la percepción del Clima Laboral, también puede ser entendida desde los Niveles de los cargos en los que se ubica el recurso humano con el que cuenta la corporación, es decir, los servidores públicos. De esta manera, como en cada uno de éstos se han de cumplir con unas debidas funciones, en efecto es probable que se creen percepciones diferentes del Clima Laboral como de las variables que lo constituyen, al tener que cumplir con las funciones de un determinado nivel al ser parte de la entidad.

En este sentido, se identifica que la percepción del Clima Laboral discriminado por los niveles de los cargos de forma general, es considerada como favorable, porque los funcionarios encuestados en los respectivos niveles, ubicaron la mayoría de las respuestas en las alternativas T.A y A (82.13%) y sólo un 17.87% en las alternativas T.D y D. Particularmente, el Nivel Directivo, lo percibe con un 97.17% de favorabilidad en las respuestas T.A y A, y sólo un 22.31% en las respuestas de T.D y D; el Nivel Asistencial, ubica en un 86.97% de favorabilidad en T.A y A, y un 13.03% en T.D y D; el Nivel Técnico, con un 82.67% de favorabilidad en T.A y A, y un 17.33% en T.D y D; el Nivel Asesor, lo relaciona con un 78.43% de favorabilidad en T.A y A, y sólo un 21.57% en T.D y D; y finalmente, el Nivel Profesional, ve el clima laboral con un 77.67% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y un 22.31% en T.D y D.

De hecho, fue en el Nivel Directivo en el cual se llegó a percibir 3 variables como las más favorables con un 100% de favorabilidad, estas son: a) Comunicación e

Integración, b) Trabajo en equipo, y c) Capacidad Profesional. Esto nos puede llevar a reconocer que para este nivel, con base en lo referido por el DAFP en su documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” (2004), se percibe una calidad de vida laboral con un grado más significativo de satisfacción, y por lo tanto, más fortalecido en a) los factores relacionados con el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre ellos a través de los medios de comunicación verbal y no verbal, la cual ha orientado a reforzar la identificación y cohesión de forma colectiva, b) el trabajo de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro del propósito en común con el cual están comprometidos y del cual se sienten responsables, y c) se siente seguros con los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales, que de forma integrada, han constituido lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

Sin embargo, también identifican que hay una variable que puede estar débil en el interior del ambiente laboral, esta es la de Medio Ambiente Físico, en tanto que al efectuarse la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta, de ésta se obtuvo un porcentaje inferior al de las otras (79.22%) en las alternativas de respuesta T.A y A, y un 20.78 en las alternativas T.D y D. lo previamente identificado, permite inferir que para este nivel, pese a que existe un clima laboral significativamente favorable, de igual forma, dan cuenta de que es probable que las condiciones físicas (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) no brindan completamente el grado de satisfacción como bienestar esperado por el recurso humano

presente en la entidad, y precisamente puede estar influyendo de forma negativa en el desempeño laboral de los mismos.

Por el contrario, el Nivel Profesional, el cual fue considerado como el que percibe el Clima Laboral como menos favorable al ser éste discriminado por niveles, dado que el porcentaje total de las alternativas de respuesta T.A y A (77.67%) es inferior al obtenido en los otros Niveles, converge en que la variable más favorable es la de Capacidad Profesional, en el hecho de que ésta resulto con un porcentaje total –superior- al de las otras variables en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A (93.61%) y sólo un 6.39% en las alternativas de respuesta T.D y D. En contraste con la variable de Medio Ambiente Físico, la cual es percibida como la menos favorable al discriminarse las variables del clima laboral en los respectivos Niveles de los Cargos, siendo así que obtuvo sólo un 55.55% de favorabilidad en las alternativas de respuesta T.A y A, y un 44.45% en las alternativas T.D y D.

Es relevante resaltar que de acuerdo a lo mencionado anteriormente, los funcionarios que constituyen este nivel, perciben que sus fortalezas van encaminadas 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. Por otro lado, comparten que las debilidades del clima laboral están representadas en las Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo,

orden, seguridad, mantenimiento locativo) ya que, en conjunto, han incidido de forma negativa en el desempeño laboral de los servidores públicos.

Posteriormente, el clima laboral también puede conocerse a partir del rango de edad de los servidores públicos. Es así, como de acuerdo a cada grupo de edad, se presenta una percepción particular en la favorabilidad del Clima Laboral.

Por un lado, son los funcionarios que tienen edades entre 47 y 55 años, quienes perciben el clima laboral como más favorable, con un 87.82% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 23.1% en las alternativas T.D y D; Después, los que tienen edades entre 39 y 46 años, lo perciben con un 86.99% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 13.01% en T.D y D; le siguen la edades entre 31 a 38 años, estos perciben el clima laboral con un 80.5% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 19.95% en T.D y D; continuando con los funcionarios mayores de 55 años de edad, para quienes el clima laboral es favorable en un 76.9% en las alternativas T.A y A, y un 23.2% en T.D y D; en ultimas, son los funcionarios que tienen 21 a 30 años de edad, quienes perciben el clima laboral como menos favorable, en cuanto a que su grado de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A (76.9%), es inferior al obtenido en los otros rangos de edades.

Ahora bien, según el rango de edades el clima laboral es percibido de manera Favorable, ya que la mayoría de sus respuestas se encuentran en las alternativas de respuesta T.A y A (82.18%) y no en las alternativas T.D y D. (17.82%). Y particularmente,

el mayor grado de favorabilidad del clima laboral está en los servidores públicos que tienen edades que circundan en los 47 y 55 años, quienes al mismo tiempo, identifican que la variable que representa una fortaleza en el clima laboral es la concerniente a la Capacidad Profesional, con un 96.42% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 3.58% en las alternativas T.D y D. y, a su vez, perciben que la variable de Administración del Talento humano, es la que se encuentra débil en el clima laboral, puesto que obtuvo un 65.73% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, el cual es inferior al de los otros rangos de edades.

En esta línea, las dos variables reconocidas anteriormente, una como la más favorable y la otra como la menos favorable, fue de igual forma identificada por los rangos de edades entre 21 y 30 años de edad, quienes percibieron el clima laboral con un grado menor de favorabilidad, en contraste con los otros rangos de edades en sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta, así que la variable de Capacidad profesional tuvo un 93.32% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y sólo un 6.68% en las alternativas T.D y D, ya en relación a la variable de Administración del Talento Humano, presento un 56.19% de favorabilidad en las Alternativas de Respuesta T.A y A, y un 43.81% en las alternativas T.D y D.

De Lo anteriormente dicho, es posible dar cuenta de que para estos rangos de edades, existen fortalezas del clima laboral encaminadas al conjunto de conocimientos, habilidades y motivaciones personales, que de forma conjunta, han servido para que estos se proyecten una buena autoestima, promoviendo, así, excelentes aportes en el desempeño

de sus cargos. Al contrario, conciben que las debilidades del clima laboral, se relacionan con él, muy probablemente, sentimiento de insatisfacción por los procesos organizacionales que no han sido 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.

A su vez de acuerdo al Género el clima laboral se encuentran favorable, dado que la mayoría de las respuestas se ubican en las alternativas T.A y A (82.7%) y no en las alternativas T.D y D (17.3%), especialmente, fueron los servidores públicos correspondientes al género masculino, quienes percibieron un grado mayor de favorabilidad, esto con un 83.46% en las alternativas T.A y A, y sólo un 16.54% en las alternativas T.D y D. En cambio, el género femenino percibió el clima laboral con menos favorabilidad, esto representado en un 81.74% en las alternativas T.A y A, y un 18.26% en T.D y D. en efecto, a partir de lo anterior, se puede decir que pese a que el clima laboral es resultado de una visión global del recurso humano con el que cuenta una entidad, por medio de las experiencias individuales como colectivas, como nos dice Olaz (2009), no siempre la percepción de éste, es compartido por todos los grupos, en este caso, los hombres y mujeres que hacen parte de la corporación.

Aunque, sí comparten en las variables que son percibidas por ellos como la más favorable y la menos favorable, al comparar los porcentajes totales resultantes de la sumatoria de las alternativas de respuesta. Las cuales son, en primer lugar, Capacidad Profesional, ubicada como la más favorable, en el género femenino, con un 94.81% en las alternativas de respuesta T.A y A, y sólo un 5.19% en T.D y D. en cuanto al género

masculino, con un 94.74% de favorabilidad en las alternativas de respuesta T.A y A, y sólo un 5.26% en T.D y D.

En segundo lugar, la variable de Administración del talento Humano, la cual fue percibida como la menos favorable, en vista de que al comparar los porcentajes totales de las alternativas de respuesta (T.A y A) en cada una de las variables, ésta obtuvo porcentajes totales inferiores al obtenido en las otras variables, sin embargo es importante dar cuenta de que esta variable como ninguna de las otras, obtuvo un porcentaje superior al 50% del promedio en las alternativas T.D y D que indicara poca favorabilidad de ésta por parte de los encuestados; en el género femenino, se percibió como menos favorable al tener sólo un 66.7% de respuestas en las alternativas T.A y A, y un 33.83% y en el género masculino se percibió como menos favorable al tener sólo un 64.51% de respuestas en las alternativas T.A y A, y un 35.49% en las alternativas T.D y D.

De ello, se puede inferir que, para el género femenino como masculino, pese a que se diferencian con los rangos de edades en el nivel de favorabilidad del clima laboral de forma general, comparten la percepción de aquellos factores que se encuentran fortalecidos y los que, más bien, representan una debilidad en el clima laboral.

En conexión con lo anteriormente dicho, se pudo evidenciar que en lo que respecta a la percepción del clima laboral discriminado por la situación laboral (planta o contratistas) en la que se encuentra el recurso humano de la corporación, para ellos, a nivel general, comparten la percepción favorable del clima laboral, en cuanto a que la mayoría de sus

respuestas se relacionan en las alternativas T.A y A (82.48%) y no en las alternativas T.D y D (17.52%).

Al mismo tiempo se puede enunciar que para los funcionarios pertenecientes a la planta (Carrera Administrativa, Libre nombramiento o remoción, provisionales) el clima laboral es percibido con un grado mayor de favorabilidad (83.16%) en la sumatoria de las alternativas de respuesta T.A y A, y sólo un 15.84% en las alternativas T.D y D. por su parte, son los servidores públicos en condición de contratistas, para quienes el clima laboral es percibido de forma menos favorable, con un 78.06% de respuestas en las alternativas T.A y A, y un 21.94% en las alternativas T.D y D.

Esto puede ser entendido, a raíz de no sólo por Olaz (2009) en cuanto a la diferencia perceptual que se puede presentar entre los diversos grupos que conforman una organización, al no compartir sus mismas ideas, deseos, etc. Sino también, por el Decreto Ley 1567 de 1998, el cual reglamenta el sistema de estímulos sólo para los empleados del estado, dictaminados en la ley 909 de (2004), por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, los cuales fueron mencionados con anterioridad. Por ello, si una calidad de vida laboral es el resultado del nivel de satisfacción del recurso humano, el cual se proyecta en adecuados ambientes de trabajo, además de un cumplimiento óptimo de las funciones que se tienen respecto al cargo asignado, según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), es poco probable que cuando algunos de los empleados no reciben dichos beneficios que infundan en su calidad de vida labora, perciban de forma significativa un

adecuado ambiente de trabajo, puesto que no cuentan con todos los recursos necesarios para que ello surja.

Lo cual es reforzado, según lo aludido por Toro (1992), citado por Pérez, Maldonado & Bustamante (2006), en su concepción sobre que el clima laboral como la apreciación o percepción que el recurso humano desarrolla a partir de las realidades que vive en el trabajo.

Aún, el clima laboral se puede discernir mediante lo percibido por el tiempo de servicio que llevan los funcionarios como servidores públicos dentro de la Corporación. En este sentido, a nivel general los empleados que llevan de 1 mes a más de 20 años de estar laborando en la corporación, perciben que el clima laboral se encuentra favorable, dado que sitúan la mayoría de las respuestas en las alternativas de respuesta T.A y A (85.33%) y no en las alternativas T. D y D (16.67%).

Singularmente, son los encuestados que llevan trabajando en la corporación entre 1 a 3 meses de servicio, los que perciben el clima laboral en un grado mayor de favorabilidad (89.04%) en las alternativas T.A y A, a diferencia de los otros encuestados que tienen más tiempo de estar laborando en la corporación. Al contrario, son los encuestados que llevan entre 8 a 11 meses de servicio en la entidad, quienes perciben el clima laboral con un grado menor de favorabilidad (77.12%), ya que el porcentaje obtenido en la sumatoria total de las alternativas de respuesta, no sólo fue inferior al de los encuestados con 1 a 3 meses de servicio, sino también al arrojado por los que llevan otro tiempo de servicio.

Cabe resaltar, que la variable menos favorable y Más favorable percibida según el rango de Edad, Género y Situación Laboral, es de igual forma, identificada por los encuestados anteriormente mencionados, particularmente, los que tienen de 1 a 3 meses de servicio, perciben la variable de Capacidad profesional con un 98.15% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y un 1.85% de desfavorabilidad en las alternativas T.D y D. Por su parte, los que tienen entre 8 a 11 meses de servicio, la encuentran con un 96.42% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y un 13.57% de desfavorabilidad en las alternativas T.D y D.

Finalmente, la variable de Administración del Talento Humano, es la percibida por estos como la menos favorable, aquellos con 1 a 3 meses de servicio, con un 78.99% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y los que tienen de 8 a 11 meses de servicio, con un 46.16% de favorabilidad en las mismas alternativas de respuesta. Todo ello indica que el clima laboral estipulado de acuerdo a Edades, Género, Situación Laboral y Tiempo de Servicio, convergen en que los factores relacionados con la Capacidad Profesional, son los que se encuentran fortalecidos en el clima laboral, pero son los que están sujetos a la Administración del Talento Humano, los que se encuentran débiles en el clima laboral.

## Conclusiones

Durante el proceso de pasantía se pudo dar cuenta que pese a que el Clima Laboral es visto como un fenómeno evaluado a nivel general, es preciso dar cuenta de las particularidades correspondientes a una entidad pública, en el caso de la CDMB, lugar en el cual se desarrolló la pasantía, para identificar la percepción que tienen los servidores del Clima Laboral de forma integral, fue necesario que las comparaciones circundaran en la visión particular de los grupos que conforman la estructura organizacional (Dirección General, las subdirecciones, constituidas en SEYCA, SOPIT, SGAUSS, SUGAR, CONTROL INTERNO, SRFFA, y las Oficinas: Secretaria General, Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva y la de Oficina de Contratación), al igual que por el Rango de Edades, Niveles de los Cargos, Género, Situación Laboral y Tiempo de Servicio.

Esto, en la medida en que, en primer lugar, entre los mismos se presenta una diferencia entre el grado de Favorabilidad y Desfavorabilidad del Clima Laboral, y en segundo lugar, no todos los aspectos comparativos, coinciden en la percepción de las mismas variables que son favorables, menos o poco favorables.

Aunque se observó que mediante las comparaciones pertinentes, se identificaron algunas variables tendientes a ser percibidas como, ya sea, la más favorable o la menos favorable. Indicando así que las fortalezas como debilidades del clima laboral, se situaban en estas variables, siendo éstas, en primer lugar la variable de Capacidad Profesional; como

la más favorable, y en segundo lugar, las variables de Administración del Talento Humano y Medio Ambiente Físico, como las menos favorables.

De igual forma, es relevante reconocer que en el Clima Laboral de una entidad Pública, pueden existir altos grados de tensión, en tanto que se ejerce una presión constante en el desarrollo adecuado de cada una de las funciones correspondientes al cargo que fue asignado a desempeñar como un trabajador al servicio de lo público. Por ende, la labor que se desempeña como profesional, dentro y fuera de la entidad, es evaluado tanto por los ciudadanos a quienes se les ha de brindar un servicio óptimo como por el estado, ente que otorga los lineamientos propios de las entidades públicas, y convoca al cumplimiento de las mismas a través de las leyes que los regulan.

Lo anteriormente expuesto, de nota la gran responsabilidad que tienen los funcionarios como servidores públicos y, así mismo, la entidad de promover un adecuado servicio, sujeto a los altos niveles de excelencia, concernientes, no sólo a las habilidades y conocimientos intelectuales, sino también a los valores personales como institucionales, bienestar físico y emocional, asertividad comunicativa, entre otras, puesto que éstos influyen en el ambiente laboral que se tiene dentro como fuera de la entidad.

Por otro lado, es valioso reconocer que una práctica en un ambiente laboral en una entidad pública, permite el desarrollo de altos niveles de tolerancia a la frustración, al igual que comportamientos conducidos a la eficacia en el servicio prestado al recurso humano con el que cuenta la corporación, ya que la demanda emocional, física e intelectual, hace

parte de la calidad del servicio esperado por los funcionarios como servidores públicos, queriendo éstos encontrar soluciones inmediatas a sus respectivas necesidades.

Para concluir, ante este hecho, es considerable exponer que el trabajo realizado por un sólo profesional a cargo de la Oficina de Bienestar Social y Capacitación, la cual se encuentra bajo la coordinación de Gestión del Talento Humano y fue la dependencia en la que se brindó el apoyo durante el proceso de pasantía, acarrea una elevada carga laboral, pues de esta oficina se desprenden funciones que han de ser llevadas a cabo por dos profesionales en esta área. De tal manera que, un practicante o pasante, pese a que apoyan en algunas de estas funciones, no lo pueden realizar a cabalidad, porque en su proceso de aprendizaje tienen como objetivo principal colaborarle a la institución por medio de una actividad específica o resultado concreto, sin embargo, el pasante es visto como un trabajador más, y por ende, se le exige un alto grado de compromiso con el trabajo.

### Sugerencias

Gestionar el Plan de Mejora con el fin de realizar la debida intervención sobre las variables Administración del Talento Humano y Medio Ambiente Físico, las cuales fueron identificadas percibidas por la población encuestada como menos favorables dentro del Clima Laboral en la CDMB 2011. (Anexo 2)

Evaluar el impacto del Plan de Mejora realizando el debido seguimiento con una próxima medición del Clima Laboral, después de haber sido ejecutado por la oficina de Bienestar Social y Capacitación, la cual es la encargada de dicha función.

**Anexo 1.**

**Cuestionario de Clima Laboral**

<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL</b>				
<p>A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.</p> <p>Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.</p> <p>La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.</p>				
<b>AREA DE TRABAJO:ALMACÉN</b>				
<b>NIVEL DEL ENCARGO</b>				
<b>DIRECTIVO</b>	<b>ASESOR</b>	<b>PROFESIONAL</b>	<b>TÉCNICO</b>	<b>ASISTENCIAL</b>
				X
<b>TIEMPO DE SERVICIO: 2 AÑOS</b>			<b>F</b>	<b>M X</b>
<b>GENERO:</b>				
<b>EDAD: 32</b>				
<p><b>Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:</b></p> <p><b>TA:</b> Totalmente de Acuerdo  <b>A:</b> De Acuerdo  <b>D:</b> En Desacuerdo  <b>TD:</b> Totalmente en Desacuerdo</p> <p><b>IMPORTANTE:</b></p> <p><b>No hay respuestas correctas o incorrectas.</b>  <b>Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.</b></p>				
<b>AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD</b>				

Tomado de “La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión” DAFP, Octubre de 2005.

ITEM	TD	D	A	TA
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.				

ITEM	TD	A	D	TA
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.				

**Anexo 2.**

**Plan de Mejora sobre las Variables identificadas como menos favorables del CLIMA laboral CDMB 2011.**

En vista de que fueron las variables de Medio Ambiente Físico y Administración del Talento Humano, las percibidas como menos favorables del Clima Laboral en la CDMB, tanto a nivel general del resultado obtenido en la medición del Clima Laboral (discriminando las variables) realizado en el año 2010 como en el 2011, como a nivel de las discriminaciones concernientes a la percepción del Clima Laboral por subdirecciones y oficinas, Niveles de los Cargos, Rango de Edades, Género, Situación Laboral y Tiempo de Servicio, se sugiere que los procedimientos realizados para intervenir en dichas variables, sean mejorados, con el fin de que el recurso humano que constituye la Corporación aumente sus niveles de satisfacción con respecto a las mismas.

En cuanto a la variable de Medio Ambiente Físico, en el 2010 fue percibida con sólo un 71% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales en las alternativas T.A y A, y un 29% en las alternativas T.D y D, y en el año 2011, con un 71.75% en las alternativas T.A y A, y un 28.25% en las alternativas T.D y D. Por su parte, la Variable de Administración del Talento Humano, se percibió en el 2010 con un 65% de favorabilidad en la sumatoria de los porcentajes totales de las alternativas de respuesta T.A y A, y un 35% en las alternativas T.D y D. y, ya en el 2011, se vio con un 62.27% de favorabilidad en las alternativas T.A y A, y un 34.73% en las alternativas T.D y D.

A razón de lo anteriormente dicho, se considera que estas variables deben ser foco de intervención, dado que en primer lugar, de acuerdo a la Norma Técnica de Calidad en la

Gestión Pública, 1000 (2009), en lo que atañe al ambiente de trabajo, la entidad debe determinarlo y gestionarlo, de tal forma que pueda lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio. Este ambiente de trabajo, se encuentra especialmente relacionado con las condiciones bajo las cuales se ejecutan las funciones a cargo, en representación de estas se encuentran factores físicos, ambientales, además de la ergonomía, el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas.

A su vez, la NTCGP, 1000 (2009), alude a que la intencionalidad del Modelo Estándar de Control Interno, en lo que concierne al ambiente de trabajo, debe estar dirigida a materializar las estrategias para asegurar los recursos necesarios para el logro de los fines de la entidad. En tanto que, la intencionalidad de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, es garantizar que durante la realización del producto o la presentación del servicio, se controlen las condiciones que puedan tener influencia significativa sobre la conformidad que se tenga sobre los mismos. Es más, los aspectos comunes a estos, se relacionan con el determinar y gestionar las condiciones requeridas para el desarrollo del producto y/o la prestación del servicio, lo cual es posible observarlo, a medida en que, por ejemplo, se presenta el plan de necesidades, verificación de las condiciones de trabajo, presupuesto asignado. (NTCGP, 1000; 2009)

En suma a esto, las condiciones del medio ambiente físico, cuando no se encuentran en un estado poco adecuado, pueden resultar como agentes estresores durante el desarrollo de las labores diarias, ante ello, Chacín, Corzo, Rojas, Rodríguez, & Ríos (2002) refieren que el ambiente físico de trabajo hacen parte de uno de los antecedentes cuyos estímulos producen estrés. Aunque, la mayoría de los estresores son parte del ambiente psicológico o

sociológico y se entienden bajo el dominio de lo denominado estresores psicosociales, existen una serie de estresores que no entran en esta categoría: los estresores del ambiente físico. Esto se refiere a las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo a las que es necesario que se adapte el trabajador para mantener la homeostasis. Los extremos de temperatura, la falta o exceso de luz, el aire contaminado, las vibraciones y el movimiento, y el ruido; son los estresores ambientales físicos más comunes los cuales se relacionan con la productividad, el desempeño, la satisfacción, las funciones psíquicas, las reacciones emocionales y la aparición de alteraciones a la salud en el trabajo.

Por tanto, en vista de los perjuicios que puede traer consigo el estado en el que se encuentre el medio ambiente físico en donde el recurso humano ha de desempeñar sus funciones laborales, reconocido esto por la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (2009), se vuelve importante intervenir en las condiciones adecuadas del mismo.

Adicionalmente, es oportuno mencionar, que de acuerdo al programa manejado por la ARP SURA, denominado Modelo de Orden y Aseo, si una entidad desea trabajar en la competitividad de su empresa, con estándares de calidad y bajos costos, no debe dudar en comenzar un proceso de mejoramiento de las condiciones de orden, aseo y seguridad, contándose siempre con la participación del recurso humano propio de la entidad, ya que son las personas cercanas a los problemas, los que tienen las soluciones más viables. El intervenir por medio de este programa, generalmente le cuesta muy poco a las organizaciones, pero los beneficios son incalculables. (Tomado del Portal de ARP/SURA, 2011)

Al mismo tiempo, El Seguro de Riesgos Profesionales Suramericana S.A (ARP SURA), esboza que este programa es un Modelo que busca identificar las enormes oportunidades que existen en el orden y aseo para mejorar la productividad y competitividad de las empresas, y se igual forma, establecer los principios básicos del Orden y Aseo. Se han identificado que algunos de los elementos comunes de las empresas que han logrado resultados exitosos vienen siendo el: a) Contar con un método para hacer las cosas, b) Ser disciplinados para hacer seguimiento a sus objetivos e indicadores, c) Persistir para avanzar en el cambio a pesar de los muchos obstáculos que se presenten y contar con un alto grado de compromiso por parte de la alta gerencia.

En este orden de ideas, los objetivos del programa de Orden y Aseo, son a) Eliminar lo innecesario y clasificar lo útil, b) Acondicionar los medios para guardar y localizar el material fácilmente, c) Limpiar frecuentemente y evitar ensuciar, d) Limpiar frecuentemente y evitar ensuciar, d) Estandarizar las Mejoras, y e) Fomentar hábitos de trabajo que favorezcan el orden y la limpieza.

Estas nuevas conductas, resultantes de un proceso de mejora continua en orden y aseo, se evidencian en la disminución de la severidad de los accidentes de trabajo y en el incremento de satisfacción del personal. Además, según sea el foco de la intervención de acuerdo con la problemática de la empresa, se logran disminuir tiempos de entrega, tiempos en movimientos durante el transporte, tiempo dedicado a la búsqueda de materiales, entre otros.

Con el mismo propósito, El modelo Orden y Aseo ha significado una mayor productividad, la cual se traduce en las entidades que lo ejecutan en: a) Menos productos

defectuosos, b) Menos averías, c) Menor nivel de existencias e inventarios, d) Menos accidentes, d) Menos movimientos y traslados inútiles, e) Menor tiempo utilizado para el cambio de herramienta, y f) Menos elementos obsoletos y poco útiles, g) Menor riesgo de incendio.

Además, con el modelo Orden y Aseo se ha logrado un mejor lugar de trabajo al obtener más espacio, mejor imagen ante los clientes y mayor satisfacción de los trabajadores, cooperación y trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad con el trabajo, calidad del producto y capacidad de respuesta al cliente. (Tomado del Portal de ARP/SURA)

De ahí que ARP SURA, sustenta el programa de las 5S como metodología para fomentar conductas de orden y aseo en las personas que integran la entidad en la cual se promueve dicho programa. Seguidamente, las 5S, refieren a 5 palabras japonesas, que resumen las fases o principales acciones que ayudaran a mantener todos los sitios importantes en perfecto orden y aseo, aportando al buen desempeño, salud, seguridad y disfrute de las actividades que se realicen.

La primera fase, es decir, la primera “S” , es conocida como Seiri, está implica seleccionar, clasificar, agrupar y descartar, incorporando dentro de la cotidianidad el hábito de separar los objetos y comportamientos que son necesarios o generan bienestar de aquellos que no lo son, esto se traduce en a) el trabajo, al mirar al alrededor y ubicar en un solo sitio aquellos elementos que ya están desactualizados, presentan defectos o causan

estorbo, por ejemplo publicidad vieja, formatos en desuso, máquinas de escribir dañadas o equipos de protección personal en mal estado, entre otro.

Ahora, en el hogar, se trata de aprovechar las distintas áreas que tiene la casa para iniciar un proceso organizado de orden y aseo, un ejemplo de ello sería, comenzar por los closet, sacando aquellas prendas que no utilizas hace más de un año, lo más seguro es que nunca más las vestirás.

Después en la vida personal, elaborar una lista de las actividades que en vez de aportarte, te restan calidad de vida, por ejemplo, el consumo de cigarrillo o exceso de licor, pues aparte de reducir el capital, muy probablemente causan perjuicios en la salud.

La segunda fase, o segunda “S”, es Seiton, y ésta, aplica el organizar, identificar, almacenar y archivar. En seguida se tengan seleccionados los objetos y comportamientos que se quieren conservar en la vida personal o laboral, es importante clasificarlos y darles un orden lógico y conciliado con los compañeros de trabajo o familiares. Singularmente, los elementos que más se utilizan deberán estar más cerca y en lo posible al alcance de las manos, con ello se ganará eficiencia y prevendrás accidentes o lesiones musculares. En lo que respecta al trabajo, se aplica la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, destinando lugares exclusivos para la papelería, las herramientas, los repuestos, el inventario, los equipos de protección personal, entre otros elementos. De igual manera, establecer un único código o sistema de archivo, tanto para la información física como para los datos informáticos. Ya en el hogar, programar una reunión con los miembros de la

familia para darle un lugar específico a algunos elementos, tales como, en la cocina; el aceite alejado del fogón para evitar incendios, etiquetar los recipientes en los que se reenvasen alimentos, y tener un cesto para la basura y otro para el reciclaje. Al final, en la vida personal, aprender a darle un orden a las actividades, dando cuenta de la escala de valores, responsabilidades y necesidades físicas, mentales o espirituales, un ejemplo de ello sería, si la antelación es la familia, el mayor porcentaje del tiempo de descanso debe ser destinado a compartir con ella. Es favorable que se elabore una lista de prioridades y compararla con la de los seres más cercanos.

En representación de la tercera fase, o tercera “S”, Seiso, se encuentra la limpieza, aseo o higiene constante, que consiste en perfeccionar, dentro de la cotidianidad, el hábito de la limpieza como herramienta fundamental para estar rodeado de ambientes agradables en los que de gusto trabajar, compartir, divertirse o descansar. En el escenario laboral, aplica el concepto de que la empresa es el segundo hogar, y por tanto, todas las áreas siempre deben estar limpias. Una forma de aportar es responsabilizándose del aseo del puesto particular de trabajo, teniendo presente dos momentos fundamentales, antes y después de terminar la jornada laboral. En el hogar, es importante asignar responsabilidades frente al aseo, dando cuenta de las edades y compromisos académicos o laborales que tiene cada integrante de la familia, además lo relevante de estas conductas, es que todos participen y disfruten de vivir en un ambiente limpio. Y en la vida personal, una manera de limpiar la mente con este práctico ejercicio producirá mucho bienestar, en la medida en que se aprende a respirar, relajarse, y meditar.

Ya, al llegar a la cuarta fase, o cuarta “S”, Seiketsu, que promueve la visualización y estandarización, y seguramente los comportamientos personales, laborales y familiares serán muy distintos a los del inicio, la cultura del orden, aseo y el autocuidado harán parte de la cotidianidad de la persona. Para lograr lo anterior, en el trabajo, se debe analizar el puesto y áreas cercanas y preguntarse si la señalización que tiene es la correcta o si requiere ajustes para ejecutar las responsabilidades laborales de forma fácil y proteger el bienestar propio. Estas deben ser visibles a ciertas distancias, estar en sitios adecuados, tener mensajes claros y contribuir a la seguridad como mejoramiento continuo. En el hogar, se debe poner especial atención a la señalización de dos áreas, la cocina y el botiquín de medicinas: cada que se reenvase alimentos en otros empaques, recordar marcarlos con nombre y fecha de vencimiento, igualmente escribir en las cajas de los medicamentos su función de salud. En la vida personal, acude a la elaboración del mapa personal de los deseos, se trata de construir una cartelera en la que se escriba, pinte o pegue las principales metas que quieras alcanzar. Se ubica en un sitio que permita observarlo todos los días, por ejemplo, el closet. Este método ayudará a mantener vigentes los propósitos, recordando su importancia para la vida de quien práctica esta fase.

Finalmente, la quinta fase, o quinta “S”, Shitsuke, la cual integra disciplina, compromiso y cultura, y es hasta este punto, en donde ya se disfruta de todos los beneficios que brinda la cultura de vida basada en el orden, aseo, prevención y autocuidado. Muy probablemente, se producirá un sentimiento de protección y la productividad laboral será mayor, las elaciones en el hogar habrán cambiado positivamente y la vida personal estará más estable y organizada. Por tanto, Shitsuke invita a que se mantenga el nuevo estilo de

vida, en el trabajo, hogar y vida personal, manteniendo la autodisciplina, esto es, la voluntad de realizar las diversas actividades de la mejor manera, referida a aquella que proporciona seguridad, salud, productividad y en general bienestar para la vida en todos los escenarios posibles.

En segundo lugar, la variable de Administración del Talento Humano, ha de ser foco de intervención, puesto que si fue percibida como menos favorable, es probable que el recurso humano que llega a ocupar un determinado cargo dentro de la corporación, no se sienta ubicado de la forma más adecuada o pertinente en su puesto de trabajo, y por ende, el desarrollo óptimo de sus responsabilidades laborales, pueden estar viéndose afectadas, en la medida en que no hay claridad del funcionamiento de la estructura organizacional de la corporación.

En este orden de ideas, el cumplimiento de un adecuado proceso de inducción, está sustentado en las funciones de la Administración del Talento Humano, en tanto que en una apropiada gestión del personal, se debe considerar, según Castillo (2006), la adaptación de los trabajadores, no sólo con el puesto de trabajo, sino también con los demás compañeros de equipo y con la empresa en general.

Este mismo autor, recomienda que en las organizaciones se necesita diseñar programas con el fin de incorporar a los aspirantes a ingreso, a los nuevos colaboradores y los demás trabajadores.

De igual forma, el supervisor inmediato desempeña un papel decisivo en la socialización, mediando las expectativas de sus trabajadores con la realidad de la empresa, y constituyéndose como un modelo que promueva el cambio que se requiere en las actitudes y comportamientos de sus colaboradores, por lo tanto, es crucial la delicada socialización de los directivos de la empresa, con el objetivo de que se conviertan en propagadores de la cultura organizacional.

Las políticas de socialización son particulares a cada empresa y éstas deben permitir el nivel adecuado de adaptación, dependiendo de la cultura y diferencias individuales que se quiera mantener y, de igual forma, favorecer la cohesión necesaria para que el recurso humano se sienta cómodo con el trabajo y la organización en general.

Seguidamente, pese a que la socialización es vista como un proceso continuo, son los primeros años de estancia del recurso humano en la empresa, los que se estiman como fundamentales para proyectar la fusión de los objetivos de la compañía con los del individuo, fomentando así la creación del espíritu de equipo.

Asimismo, Castillo (2006) sopesa que los trabajadores que han sido adecuadamente socializados en la cultura de la organización aprenden cómo es el funcionamiento de las diversas actividades que se llevan a cabo en la empresa, lo cual es importante, puesto que logra un reconocimiento, por parte del recurso humano, de cuáles son las actividades como comportamientos aceptados y cuáles no. En cambio, los trabajadores que no adhieren a la cultura organizacional, tienden a comportarse conflictivamente, ser expulsados o desistir

del puesto de trabajo. Ante éste hecho se acarrearán los respectivos perjuicios tanto para el trabajador como para la empresa.

En suma a ello, es preciso de notar, que dado el propósito de la socialización es la transmisión, no sólo de conocimientos, sino también de la formación de valores y actitudes, tiende a confundirse con algunas fases del entrenamiento. (Castillo, 2006, p. 51)

Con el mismo propósito, este autor esboza que las investigaciones que se han efectuado en el ambiente laboral colombiano, evidencian permanentemente la relación de los niveles de socialización y cooperación del recurso humano. Lo cual, es soportado por lo encontrado por Ibáñez y Fajardo, citado por Castillo (2006), en donde resaltan que el programa de inducción para operarios influye significativamente en el desempeño y sentimiento de afiliación.

Por su parte Pilonieta y Ramírez, citados por Castillo (2006) descubrieron que las personas que participaran de un programa de inducción tenían un mejor conocimiento del trabajo y adaptación a la empresa, a diferencia de aquellos que no lo hacen.

En aras de ir finalizando, Castillo (2006) también nos informa que algunos tratadistas muestran temor por la socialización excesiva, en cuanto a que tendría resultados negativos, como la limitación de la creatividad e iniciativa de los trabajadores. Aun así, si se piensa en las principales empresas japonesas que continuamente realizan ritos de socialización y otorgan a cada nuevo

Trabajador un tutor o guía para que le informe constantemente los secretos de la empresa, se puede estar seguro en Colombia de no estar formando individuos conformistas y pasivos, como resultado del empeño del proceso de socialización con el que cumplen las organizaciones. (Castillo, 2006, p. 52)

Consecuentemente, de acuerdo a Naranjo (2005), al llevar a cabo un proceso de inducción, se obtienen beneficios tales como, contar con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, ésta disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de éste al momento de dictarla.

Así, como lograr una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones a cargo, en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. A nivel de ejemplo, consideremos que un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100% de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días.

Además, de que el conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en los costos de mantenimiento, disminución de producto no conforme y accidentes de trabajo.

De igual forma, el conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas, ya que gran parte de las personas no preguntan por evitar ser señalados, y, también, favorece el ambiente de trabajo, al tener un conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa.

También posibilita el ahorro dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal, ya que independientemente del buen uso o no de estos equipos, la empresa debe de reponerlos por la seguridad del empleado.

Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva, es decir, eficiente y eficaz, al estar más comprometida. Cuando se conoce el pasado, “la historia”, el presente, el futuro “hacia donde se dirige la corporación, y con ello los esfuerzos laborales como personales”, los objetivos, se sabe lo que se va a obtener y cómo hacerlo, se crea la empatía corporativa.

Igualmente se logran mejores canales de comunicación a nivel interno de la organización, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios, como de igual forma favorece el buen ambiente y clima organizacional. La finalidad es lograr una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.

En últimas, es un proceso que sirve como un motivador interno, conduciendo a las personas a desempeñarse mejor, con más ánimos y esfuerzo en las funciones para las que fue contratado.

Asimismo, la CDMB, en el Proceso de Gestión del Talento Humano, cuenta con el formato que especifica el proceso de inducción al personal nuevo de la Entidad, identificado con el código correspondiente al A-TH-PR07, versión 2, de la fecha 20 de Mayo de 2011, y su objeto es “Realizar la Inducción a los funcionarios que ingresan a laborar a la CDMB, para familiarizar al nuevo servidor con el servicio público que cumple la entidad, instruirlo en la misión institucional y el de la dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus derechos y deberes”, teniendo como alcance a todo los nuevos servidores públicos que ingresan a la entidad.

Hasta este punto, cabe recalcar que las políticas de este proceso de inducción, están orientadas en definir las pautas, lineamientos y procedimiento que precisa el proceso de instrucción y formación que debe surtir cada una de las personas, que adelantado el proceso legal y normativo vigente en empleo público, se vinculen a la entidad tras su nombramiento en cargo de carrera administrativa, provisionalidad o de libre nombramiento y remoción, contrato y supernumerario. Como también, iniciar al servidor público en la cultura organizacional, proceso que debe cursarse durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. Por tanto, el Secretario General y el Coordinador de Gestión del Talento Humano, tiene la autoridad de hacer cumplir el procedimiento y verificar la inducción y

entregar copia de funciones del cargo. Así como, el Jefe Inmediato del funcionario tiene la responsabilidad de verificar y/o realizar la inducción al cargo, y finalmente, el profesional universitario de Gestión de talento Humano, tiene la responsabilidad de realizar el proceso de inducción, diligenciar los respectivos formatos. (Anexo 3)



		<b>CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL PARA LA DEFENSA DE LA MESETA DE BUCARAMANGA- CDMB.</b>		
<b>CODIGO:</b> A-TH-PR07	<b>VERSIÓN:</b> 02	<b>ELABORÓ:</b> Coordinación de Gestión del Talento Humano	<b>REVISÓ:</b> Representante Dirección SIGC	<b>APROBÓ:</b> Directora General
<b>FECHA:</b> 20/05/2011	<b>PÁGINA:</b> Pág. 2 de 4	<b>PROCEDIMIENTO INDUCCION PERSONAL NUEVO DE LA CDMB</b>		

## 1. OBJETO

Realizar la Inducción a los funcionarios que ingresan a laborar a la CDMB, para familiarizar al nuevo servidor con el servicio público que cumple la entidad, instruirlo en la misión institucional y el de la dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus derechos y deberes.

## 2. ALCANCE

Aplica a los nuevos servidores públicos que ingresan a laborar a la entidad.

## 3. POLÍTICAS

- Definir las pautas, lineamientos y procedimiento que precisa el proceso de instrucción y formación que debe surtir cada una de las personas, que adelantado el proceso legal y normativo vigente en empleo público, se vinculen a la entidad tras su nombramiento en cargo de carrera administrativa, provisionalidad o de libre nombramiento y remoción, contrato y supernumerario.
- Iniciar al servidor público en la cultura organizacional, proceso que debe cursarse durante los cuatro meses siguientes a su vinculación.

## 4. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El Secretario General y el Coordinador de Gestión del Talento Humano, tiene la autoridad de hacer cumplir el procedimiento y verificar la Inducción y entregar copia de funciones del cargo.

El Jefe Inmediato del funcionario tiene la responsabilidad de verificar y/o realizar la Inducción al cargo

El profesional universitario de Gestión de talento Humano, tiene la responsabilidad de realizar el proceso de Inducción, diligenciar los respectivos formatos.

## 5. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA O SOPORTE

- Ley 909 de 2004
- Decreto Ley 1567 de 1998
- Decreto Reglamentario 1227 de 2005
- Decreto 4665 de 2007
- Resolución 000339 de 30 de Abril de 2008, resolución 770 del 26 de Agosto de 2009.
- Documento: "Herramientas para la gestión y desarrollo del Talento Humano de la Corporación autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga. C.D.M.B."

## 6. TERMINOLOGIA

**Inducción:** Es toda aquella información que se le debe brindar al funcionario para que obtenga una visión integral de la entidad, a la cual ingresa, ejemplo: Estructura Orgánica, Misión, Visión, Política de Calidad y los Planes Institucionales que desarrolla.

 cdmB		<b>CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL PARA LA DEFENSA DE LA MESETA DE BUCARAMANGA- CDMB.</b>		
<b>CODIGO:</b> A-TH-PR07	<b>VERSIÓN:</b> 02	<b>ELABORÓ:</b> Coordinación de Gestión del Talento Humano	<b>REVISÓ:</b> Representante Dirección SIGC	<b>APROBÓ:</b> Directora General
<b>FECHA:</b> 20/05/2011	<b>PÁGINA:</b> Pág. 3 de 4	<b>PROCEDIMIENTO INDUCCION PERSONAL NUEVO DE LA CDMB</b>		

**7. INSTRUCCIONES**

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTROS
1	<b>RECOPIACION DE DATOS.</b> El Coordinador de Gestión del Talento humano lista la información que es remitida a su correo electrónico desde el Aplicativo Ejecución de Contratos y traslada la información al Profesional de Gestión del Talento Humano.	Coordinador de Gestión del talento Humano	Correo electrónico, listado de personal nuevo.
2	<b>DILIGENCIAR DATOS PERSONALES</b> El Profesional de Gestión del Talento Humano diligencia el Formato de Información para la Inducción a Personal Nuevo, con la información del funcionario.	Profesional de Gestión del Talento Humano	A-TH-FO19
3	<b>ENTREGAR MATERIAL PARA INDUCCIÓN GENERAL</b> El Profesional de Gestión Humana, entrega y socializa el material Informativo, que sobre la entidad se tiene preparado.	Profesional de Gestión del Talento Humano	Cartilla del Código de Ética, Ley 734 sobre Régimen Disciplinario.
4	<b>MOSTRAR INSTALACIONES SEDE ADMINISTRATIVA</b> El Profesional de Gestión Humana, invita al nuevo funcionario a un recorrido por todos las Dependencias de la entidad, para presentarlo al personal de cada una de ellas.	Profesional de Gestión del Talento Humano	Registro fotográfico
5	<b>REALIZAR INDUCCIÓN EN SALUD OCUPACIONAL</b> El Encargado de Salud Ocupacional, realiza la Inducción general en Riesgos Profesionales, envía al funcionario al Examen de Ingreso y firma el Formato de Información para la Inducción a Personal Nuevo.	Profesional en Salud Ocupacional	Examen de Ingreso A-TH-FO19
6	<b>EVALUAR INFORMACION SOBRE LA CDMB</b> El Profesional del Gestión del Talento Humano realiza un sondeo sobre los conocimientos adquiridos de la Institución, reporta las falencias al Coordinador y se continúa con el siguiente punto.	Profesional de Gestión del Talento Humano	Reporte de temas por reforzar.
7	<b>REFORZAR INDUCCIÓN</b> El Coordinador de Gestión del Talento Humano indaga sobre la inducción realizada hasta el momento, refuerza la Información suministrada y firman el Formato de Información para la Inducción a Personal Nuevo.	Coordinador de Gestión del Talento Humano	A-TH-FO19

		<b>CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL PARA LA DEFENSA DE LA MESETA DE BUCARAMANGA- CDMB.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> A-TH-PR07	<b>VERSIÓN:</b> 02	<b>ELABORÓ:</b> Coordinación de Gestión del Talento Humano	<b>REVISÓ:</b> Representante Dirección SIGC	<b>APROBÓ:</b> Directora General
<b>FECHA:</b> 2009/2011	<b>PÁGINA:</b> Pág. 4 de 4	<b>PROCEDIMIENTO INDUCCION PERSONAL NUEVO DE LA CDMB</b>		

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTROS
8	<b>¿FUNCIONARIO DE NOMINA?</b> Si el Funcionario es adscrito a la nomina de la Entidad se entrega copia de las funciones del cargo y se continua con el paso siguiente; de lo contrario pasa al punto 10.	Coordinador de Gestión del Talento Humano	Copia de las funciones del cargo
9	<b>REALIZAR INDUCCIÓN AL CARGO</b> El jefe inmediato, o quien éste designe realiza la inducción sobre los compromisos laborales del cargo.	Jefe inmediato	A-TH-FO19
10	<b>COORDINAR VISITAS</b> El Profesional de Gestión del Talento Humano coordina con el jefe inmediato y el nuevo funcionario, las visitas a las otras sedes de la entidad, las cuales se deben realizar en los siguientes dos (2) días laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional de Gestión del Talento Humano, Jefe inmediato, nuevo funcionario</li> </ul>	Registro fotográfico
11	<b>ARCHIVAR</b> El Servido Publico archiva en la Hoja de Vida del funcionario, el Formato de Información para la Inducción a Personal Nuevo, como prueba de que se realizó la Inducción.	Servido Publico delegado para el archivo de las Historias Laborales.	A-TH-FO19

8. ANEXOS  
No Aplica

**Anexo 4.**

Tablas Adicionales de Resultados.

**Percepción del Clima Laboral 2011 en las subdirecciones y oficinas Discriminado por los ítems que conforman las variables.**

**Tabla 42.** Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, Orientación Organizacional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
1	29	16	0	0					45
2	28	16	1	0					45
3	6	27	9	0					42
4	6	27	11	1					45
5	5	28	9	1					43
6	10	27	5	2					44
7	18	20	6	0					44
8	12	20	10	2					44
9	20	21	3	1					45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	134	33,75 %	202	50,88 %	54	13,61 %	7	1,76 %	397

**Tabla 43.** Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, Administración del Talento Humano.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLES	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
10	16	18	8	3					45
11	4	19	16	6					45
12	7	23	12	3					45
13	7	26	6	5					44
14	2	19	16	7					44
15	4	18	14	5					41
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	40	15,15%	123	46,60%	72	27,27%	29	10,98%	264

**Tabla 44.** Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, Estilo de Dirección.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	21		19		3		2		45
17	20		18		6		1		45
18	12		20		13		0		45
19	15		19		10		0		44
20	30		10		3		2		45
21	21		16		5		2		44
22	20		18		3		2		43
23	16		21		6		2		45
24	12		23		8		2		45
25	15		21		6		3		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	182	40.80%	185	41.48%	63	14.13%	16	3.59%	446

**Tabla 45.** Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, Comunicación e Integración.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	21		16		5		2		44
27	9		27		7		2		45
28	4		21		17		1		43
29	16		25		3		0		44
30	20		21		3		1		45
31	13		23		5		2		43
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	83	31.44%	133	50.38%	40	15.15%	8	3.03%	264

**Tabla 46.** Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	20		19		3		3		45
33	18		20		7		0		45
34	14		26		5		0		45
35	15		24		3		2		44
36	21		19		2		2		44
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	88	39.47	108	48.44	20	8.96	7	3,13	223

**Tabla 47.** Subdirección de Evaluación y Control Ambiental A, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	35		10		0		0		45
38	34		10		1		0		45
39	20		14		6		5		45
40	20		23		1		1		45
41	33		12		0		0		45
42	20		14		11		0		45
43	27		18		0		0		45
44	23		20		2		0		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	212	58.89%	121	33,61%	21	5.83%	6	1.67	360

**Tabla 48. Subdirección de Evaluación y Control Ambiental, Medio Ambiente Físico.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	9		19		12		5		45
46	15		20		9		1		45
47	21		18		5		1		45
48	10		22		12		1		45
49	19		18		6		2		45
50	15		24		6		0		45
51	20		20		5		0		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	109	34.61%	141	44.76%	55	17.46%	10	3.17	315

**Tabla 49. Oficina de Control Ambiental, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	18		1		0		0		19
2	16		3		0		0		19
3	1		13		5		0		19
4	4		10		5		0		19
5	4		4		10		1		19
6	3		8		7		1		19
7	3		11		5		0		19
8	4		9		5		1		19
9	8		8		2		1		19
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	61	35.68%	67	39.19%	39	22.80%	4	2.33%	171

**Tabla 50. Oficina de Control Ambiental, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	10		6		2		1		19
11	1		10		6		2		19
12	5		5		7		2		19
13	5		9		5		0		19
14	3		3		10		2		18
15	2		7		6		3		18
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	26	23.22%	40	35.71%	36	32.14%	10	8.93%	112

**Tabla 51. Oficina de Control Ambiental, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	3		9		3		1		16
17	3		10		3		2		18
18	3		9		4		2		18
19	4		11		1		2		18
20	5		8		3		2		18
21	5		7		4		2		18
22	5		11		2		0		18
23	5		10		1		1		17
24	3		11		3		2		19
25	4		9		3		2		18
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	40	22.49%	95	53.37%	27	15.16%	16	8.98%	178

**Tabla 52. Oficina de Control Ambiental, Comunicación e Integración.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	3		6		7		3		19
27	5		7		5		2		19
28	2		10		4		3		19
29	3		13		1		2		19
30	3		9		4		3		19
31	3		6		6		4		19
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	19	16.67%	51	44.73%	27	23.69%	17	14.91%	114

**Tabla 53. Oficina de Control Ambiental, Trabajo en Equipo.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	3		8		5		3		19
33	2		11		5		1		19
34	2		14		2		1		19
35	2		8		7		1		18
36	3		8		2		1		14
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	12	13.48%	49	55.05%	21	23.60%	7	7.87%	89

**Tabla 54. Oficina de Control Ambiental, Capacidad Profesional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	12		6		1		0		19
38	13		4		2		0		19
39	7		10		2		0		19
40	7		10		1		1		19
41	14		3		2		0		19
42	6		6		7		0		19
43	9		7		2		1		19
44	10		6		2		1		19
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	78	51.31%	52	34.21%	19	12.5%	3	1.98%	152

Tabla 55. Oficina de Control Ambiental, Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	2		6		9		2		19
46	4		4		7		4		19
47	4		5		7		2		18
48	2		4		9		3		18
49	5		4		6		4		19
50	6		7		5		1		19
51	2		2		5		10		19
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	25	19.08%	32	24.42%	48	36.65%	26	19.85%	131

**Tabla 56. SRFFA, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	29		4		1		0		34
2	22		11		1		0		34
3	9		20		4		1		34
4	9		15		8		2		34
5	16		12		6		0		34
6	22		10		2		0		34
7	21		12		1		0		34
8	23		9		2		0		34
9	26		8		0		0		34
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	177	57.85%	101	33.00%	25	8.17%	3	0.98%	306

**Tabla 57. SRFFA, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	23		6		5		0		34
11	10		10		12		1		33
12	11		11		9		2		33
13	10		16		2		6		34
14	6		14		9		5		34
15	5		13		15		1		34
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	65	32.17%	70	34.66%	52	25.75%	15	7.42%	202

Tabla 58. SRFFA. Estilo de Dirección

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	25		8		1		0		34
17	22		11		1		0		34
18	21		10		3		0		34
19	21		12		1		0		34
20	25		9		0		0		34
21	21		12		0		0		33
22	23		10		1		0		34
23	17		13		2		0		32
24	16		11		5		1		33
25	18		13		2		0		33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	209	62.40%	109	32.53%	16	4.78%	1	0.29%	335

Tabla 59. SRFFA, Comunicación e Integración.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	21		11		0		2		34
27	9		13		9		3		34
28	11		14		7		1		33
29	18		11		4		1		34
30	19		12		2		0		33
31	17		15		2		0		34
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	95	47.02%	76	37.62%	24	11.89%	7	3.47%	202

Tabla 60. SRFFA, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	20		9		2		3		34
33	15		15		4		0		34
34	14		15		5		0		34
35	13		17		3		1		34
36	18		14		1		0		33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	80	47.33%	70	41.42%	15	8.88%	4	2.37%	169

Tabla 61. SRFFA, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	29		5		0		0		34
38	27		7		0		0		34
39	25		8		1		0		34
40	20		14		0		0		34
41	25		9		0		0		34
42	21		9		4		0		34
43	24		8		2		0		34
44	22		9		3		0		34
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	193	70.96%	69	25.37%	10	3.67%	0	0	272

Tabla 62. SRFFA. Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	15		11		7		1		34
46	22		12		0		0		34
47	22		10		1		1		34
48	18		12		3		1		34
49	18		14		1		1		34
50	18		11		3		2		34
51	15		10		4		5		34
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	128	53.79%	80	33.61%	19	7.98%	11	4.62%	238

Tabla 63. ODEIC, Orientación Organizacional

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	7		3		0		0		10
2	4		5		1		0		10
3	1		6		3		0		10
4	4		3		3		0		10
5	2		4		4		0		10
6	3		4		3		0		10
7	1		5		4		0		10
8	4		3		3		0		10
9	4		4		2		0		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	30	33.33%	37	41.11%	23	25.56	0	0	90

**Tabla 64. ODEIC, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	4		3		1		2		10
11	1		5		2		2		10
12	4		3		1		2		10
13	1		6		0		3		10
14	0		4		3		3		10
15	0		3		2		5		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	10	10.66%	24	40%	9	15%	17	28.32%	60

**Tabla 65. ODEIC, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	1		6		2		1		10
17	3		4		2		1		10
18	3		5		1		1		10
19	4		5		1		0		10
20	8		2		0		0		10
21	5		5		0		0		10
22	4		4		2		0		10
23	4		6		0		0		10
24	3		7		0		0		10
25	3		7		0		0		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	38	38%	51	51%	8	8%	3	3%	100

**Tabla 66. ODEIC, Comunicación e Integración.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	5		4		1		0		10
27	1		2		4		3		10
28	1		3		1		5		10
29	5		4		1		0		10
30	4		5		1		0		10
31	3		5		2		0		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	19	31.67%	23	38.33%	10	16.66%	8	13.33%	60

Tabla 67. ODEIC, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	6		3		1		0		10
33	4		3		3		0		10
34	4		3		3		0		10
35	5		2		3		0		10
36	4		5		1		0		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	23	46%	16	32%	11	22%	0	0	50

Tabla 68. ODEIC, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	7		3		0		0		10
38	7		3		0		0		10
39	3		6		1		0		10
40	5		5		0		0		10
41	7		3		0		0		10
42	3		4		2		1		10
43	5		5		0		0		10
44	5		3		0		2		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	42	52.5%	32	40%	3	3.75%	3	3.75%	80

Tabla 69. ODEIC, Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	1		1		4		4		10
46	1		5		4		0		10
47	3		6		1		0		10
48	0		5		4		1		10
49	4		6		0		0		10
50	2		5		3		0		10
51	0		4		5		1		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	11	15.71%	32	45.71%	21	30%	6	8.58%	70

Tabla 70. SUGAR, Orientación Organizacional.

ITEMS QUE	Variable: Orientación Organizacional.	Resultado total
-----------	---------------------------------------	-----------------

CONFORMAN LA VARIABLE	Total de Respuestas por Alternativa								por Ítem
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	15		6		0		0		21
2	11		9		1		0		21
3	2		14		5		0		21
4	6		10		4		1		21
5	0		8		12		1		21
6	10		8		2		1		21
7	7		8		5		1		21
8	8		9		2		2		21
9	13		6		1		1		21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	72	38.09%	78	41.27%	32	16.94%	7	3.70%	189

Tabla 71. SUGAR, Administración del Talento Humano.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	9		9		1		2		21
11	4		8		6		3		21
12	8		7		3		3		21
13	3		5		6		7		21
14	1		7		5		8		21
15	0		11		3		7		21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	25	19.85%	47	37.30%	24	19.05%	30	23.80%	126

Tabla 72. SUGAR, Estilo de Dirección.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	13		8		0		0		21
17	12		9		0		0		21
18	8		12		1		0		21
19	7		12		2		0		21
20	11		10		0		0		21
21	12		8		1		0		21
22	8		12		1		0		21
23	8		10		3		0		21
24	6		10		5		0		21
25	4		10		7		0		21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	89	42.39%	101	48.09%	20	9.52%	0	0	210

Tabla 73. SUGAR, Comunicación e Integración.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	10		9		2		0		21
27	3		10		7		1		21
28	3		7		8		3		21
29	9		9		3		0		21
30	8		11		2		0		21
31	7		7		6		1		21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	40	31.74%	53	42.07%	28	22.22%	5	3.97%	126

Tabla 74. SUGAR, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	11		8		2		0		21
33	6		10		3		2		21
34	6		12		2		1		21
35	12		9		0		0		21
36	8		12		0		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	43	41.35%	51	49.04%	7	6.73%	3	2.88%	104

Tabla 75. SUGAR, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	17		4		0		0		21
38	13		8		0		0		21
39	8		10		2		1		21
40	12		9		0		0		21
41	15		6		0		0		21
42	8		10		2		1		21
43	14		5		2		0		21
44	10		8		3		0		21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	97	57.74%	60	35.71%	9	5.36%	2	1.19%	168

**Tabla 76. SUGAR, Medio Ambiente Físico.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	2		4		9		6		21
46	5		8		6		2		21
47	5		10		5		1		21
48	3		6		6		6		21
49	9		8		2		2		21
50	6		6		6		3		21
51	4		6		7		4		21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	34	23.12%	48	32.66%	41	27,90%	24	16.32%	147

**Tabla 77. SGAUS, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	23		8		2		0		33
2	21		11		1		0		33
3	10		14		7		1		32
4	8		14		9		2		33
5	6		13		9		4		32
6	6		19		7		0		32
7	5		24		3		0		32
8	18		11		3		0		32
9	23		10		0		0		33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	120	41.10%	124	42.47%	41	14.04%	7	2.39%	292

Tabla 78. SGAUS, Administración del Talento Humano.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	14		13		3		3		33
11	5		11		8		9		33
12	12		8		9		4		33
13	5		15		10		2		32
14	7		9		11		5		32
15	7		11		7		6		31
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	50	25.77%	67	34.53%	48	24.74%	29	14.94%	194

Tabla 79. SGAUS, Estilo de Dirección.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	19		11		1		1		32
17	16		16		0		1		33
18	11		18		3		1		33
19	13		14		4		2		33
20	20		13		0		0		33
21	13		16		3		1		33
22	14		14		4		1		33
23	14		12		4		3		33
24	10		14		5		4		33
25	9		18		4		2		33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	139	42.25%	146	44.38%	28	8.51%	16	4.86%	329

Tabla 80. SGAUS, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	9		16		7		1		33
33	7		17		7		2		33
34	6		19		5		2		32
35	9		21		2		1		33
36	13		17		1		0		31
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	44	27.16%	90	55.56%	22	15.59%	6	3.70%	162

Tabla 81. SGAUS, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	23		10		0		0		33
38	24		9		0		0		33
39	17		14		2		0		33
40	15		17		0		0		32
41	26		7		0		0		33
42	19		10		3		1		33
43	24		9		0		0		33
44	19		10		3		1		33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	167	63.50%	86	32.70%	8	3.04	2	0.76%	263

**Tabla 82. SGAUS, Comunicación e Integración.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
26	11	12	8	2					33
27	8	12	7	6					33
28	4	13	12	4					33
29	8	15	8	2					33
30	9	18	5	1					33
31	11	11	9	2					33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	51	25.76%	81	40.90%	49	24.75%	17	8.59%	198

**Tabla 83. SGAUS, Medio Ambiente Físico.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
45	9	9	10	5					33
46	8	15	7	3					33
47	8	12	10	3					33
48	7	11	11	4					33
49	5	9	13	6					33
50	10	13	7	3					33
51	11	12	8	2					33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	58	25.10%	81	35.06%	66	28.58%	26	11.26%	231

**Tabla 84. SOPIT, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	17		6		1		0		24
2	14		8		2		0		24
3	4		17		3		0		24
4	9		10		5		0		24
5	5		13		3		3		24
6	8		10		6		0		24
7	8		16		0		0		24
8	11		9		4		0		24
9	13		10		1		0		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	96	42.86%	101	45.09%	24	10.72%	3	1.33%	224

**Tabla 85. SOPIT, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	11		10		2		1		24
11	1		13		6		2		22
12	1		11		10		2		24
13	3		15		4		2		24
14	2		8		12		1		23
15	0		12		11		1		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	18	12.77%	69	48.93%	45	31.91%	9	6.39%	141

**Tabla 86. SOPIT, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	17		6		1		0		24
17	15		7		2		0		24
18	8		13		2		1		24
19	10		12		2		0		24
20	16		7		0		1		24
21	13		8		3		0		24
22	11		10		2		1		24
23	11		10		3		0		24
24	4		16		4		0		24
25	9		11		3		1		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	114	47.5%	100	41.66%	22	9.16%	4	1.66%	240

Tabla 87. SOPIT, Comunicación e Integración.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	9		12		2		0		23
27	4		14		5		0		23
28	2		11		9		1		23
29	9		13		2		0		24
30	10		11		1		1		23
31	8		9		7		0		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	42	30%	70	50%	26	19%	2	1%	140

Tabla 88. SOPIT, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
32	10	10	4	0					24
33	5	19	0	0					24
34	6	18	0	0					24
35	9	11	4	0					24
36	8	12	1	0					21
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	38	32.48%	70	59.82%	9	7.70%	0	0	117

Tabla 89. SOPIT, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	20	4	0	0					24
38	18	6	0	0					24
39	13	8	3	0					24
40	9	15	0	0					24
41	15	9	0	0					24
42	9	12	3	0					24
43	15	9	0	0					24
44	14	10	0	0					24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	113	58.86%	73	38.02%	6	3.12%	0	0	192

**Tabla 90. SOPIT, Medio Ambiente Físico.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	6		8		9		1		24
46	5		13		6		0		24
47	7		15		2		0		24
48	4		13		5		2		24
49	10		9		4		1		24
50	8		10		6		0		24
51	8		10		4		2		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	48	28.58%	78	46.42%	36	21.42%	6	3.58%	168

**Tabla 91. Dirección General. Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	5		3		0		0		8
2	5		3		0		0		8
3	0		7		1		0		8
4	4		4		0		0		8
5	5		2		1		0		8
6	5		2		1		0		8
7	5		3		0		0		8
8	6		2		0		0		8
9	7		1		0		0		8
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	42	58.34%	27	37.5%	3	4.16%	0	0	72

**Tabla 92. Dirección General, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	4		3		1		0		8
11	2		6		0		0		8
12	4		1		2		1		8
13	5		3		0		0		8
14	3		4		1		0		8
15	6		2		0		0		8
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	24	50%	19	39.59%	4	8.33%	1	2.08%	48

**Tabla 93. Dirección General, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	7		1		0		0		8
17	5		2		0		0		7
18	7		1		0		0		8
19	6		2		0		0		8
20	6		2		0		0		8
21	5		2		0		0		7
22	6		1		1		0		8
23	6		1		1		0		8
24	6		2		0		0		8
25	5		1		1		0		7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	59	76.62%	15	19.49%	3	3.89%	0	0	77

**Tabla 94. Dirección General, Comunicación e Integración.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
26	5		3		0		0		8
27	4		4		0		0		8
28	3		4		1		0		8
29	5		3		0		0		8
30	5		3		0		0		8
31	5		2		1		0		8
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	27	56.26%	19	39.58%	2	4.16%	0	0	48

**Tabla 95. Dirección General, Trabajo en Equipo.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
32	7		1		0		0		8
33	5		3		0		0		8
34	3		5		0		0		8
35	5		3		0		0		8
36	4		2		0		0		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	24	63.16%	14	36.84%	0	0	0	0	38

**Tabla 96. Dirección General, Capacidad Profesional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	6		2		0		0		8
38	7		1		0		0		8
39	5		3		0		0		8
40	3		4		0		0		7
41	7		1		0		0		8
42	6		2		0		0		8
43	6		2		0		0		8
44	6		2		0		0		8
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	46	73.01%	17	26.99%	0	0	0	0	63

Tabla 97. Dirección General, Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	3		4		1		0		8
46	4		4		0		0		8
47	6		2		0		0		8
48	6		1		0		1		8
49	5		2		1		0		8
50	3		2		2		1		8
51	4		3		0		1		8
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	31	55.36%	18	32.14%	4	7.14%	3	5.36%	56

**Tabla 98. Control Interno, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	5		0		0		0		5
2	5		0		0		0		5
3	1		4		0		0		5
4	2		2		1		0		5
5	3		2		0		0		5
6	3		2		0		0		5
7	2		3		0		0		5
8	3		2		0		0		5
9	3		2		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	27	60%	17	37.78%	1	2.22	0	0	45

**Tabla 98. Control Interno, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	2		2		1		0		5
11	1		1		2		1		5
12	2		3		0		0		5
13	2		3		0		0		5
14	1		3		1		0		5
15	1		2		2		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	9	30%	14	46.67%	6	20%	1	3.33%	30

**Tabla 99. Oficina de Control Interno, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
16	4	1	0	0	0	0	0	5	
17	3	2	0	0	0	0	0	5	
18	3	2	0	0	0	0	0	5	
19	3	2	0	0	0	0	0	5	
20	4	1	0	0	0	0	0	5	
21	3	1	0	0	0	0	0	4	
22	5	0	0	0	0	0	0	5	
23	4	1	0	0	0	0	0	5	
24	2	3	0	0	0	0	0	5	
25	2	3	0	0	0	0	0	5	
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	33	67.34%	16	32.66%	0	0%	0	0%	49

Tabla 100. Oficina de Control Interno, Comunicación e Integración.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
26	2	2	1	0	0	0	0	5	
27	1	4	0	0	0	0	0	5	
28	1	3	1	0	0	0	0	5	
29	2	3	0	0	0	0	0	5	
30	2	3	0	0	0	0	0	5	
31	3	1	1	0	0	0	0	5	
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	11	36.67%	16	53.33%	3	10%	0	0%	30

Tabla 101. Oficina de Control Interno, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	4		1		0		0		5
33	2		3		0		0		5
34	2		3		0		0		5
35	2		3		0		0		5
36	3		2		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	13	52%	12	48%	0	0%	0	0%	25

Tabla 102. Oficina de Control Interno, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	4		1		0		0		5
38	4		1		0		0		5
39	4		1		0		0		5
40	2		3		0		0		5
41	5		0		0		0		5
42	3		2		0		0		5
43	4		1		0		0		5
44	2		3		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	28	70%	12	30%	0	0	0	0	40

Tabla 103. Oficina de Control Interno, Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	2		1		2		0		5
46	2		3		0		0		5
47	2		3		0		0		5
48	1		4		0		0		5
49	2		2		1		0		5
50	2		3		0		0		5
51	2		3		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	13	37.14%	19	54.28%	3	8.58%	0	0%	35

**Tabla 104. Oficina de Contratación, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	3		2		0		0		5
2	4		1		0		0		5
3	1		3		1		0		5
4	1		3		0		1		5
5	1		2		2		0		5
6	3		2		0		0		5
7	2		3		0		0		5
8	3		1		1		0		5
9	5		0		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	23	51.12%	17	37.78%	4	8.88%	1	2.22%	45

**Tabla 105. Oficina de Contratación, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	4		0		1		0		5
11	2		1		1		1		5
12	1		4		0		0		5
13	2		2		0		1		5
14	1		3		1		0		5
15	1		2		2		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	11	36.67%	12	40%	5	16.67%	2	6.66%	30

**Tabla 106. Oficina de Contratación, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	3		2		0		0		5
17	3		2		0		0		5
18	2		2		1		0		5
19	3		2		0		0		5
20	4		1		0		0		5
21	4		1		0		0		5
22	4		1		0		0		5
23	4		1		0		0		5
24	4		1		0		0		5
25	4		1		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	35	70%	14	28%	1	2%	0	0%	50

**Tabla 107. Oficina de Contratación, Comunicación e Integración.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	2		2		1		0		5
27	1		2		2		0		5
28	1		2		2		0		5
29	4		1		0		0		5
30	2		3		0		0		5
31	1		4		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	11	36.67%	14	46.67%	5	16.66%	0	0	30

**Tabla 108. Oficina de Contratación, Trabajo en Equipo.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	2		2		1		0		5
33	2		2		1		0		5
34	1		4		0		0		5
35	2		3		0		0		5
36	2		2		0		0		4
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	9	37.5%	13	54.17%	2	8.33%	0	0%	24

**Tabla 109. Oficina de Contratación, Capacidad Profesional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	4		1		0		0		5
38	4		0		1		0		5
39	3		2		0		0		5
40	3		2		0		0		5
41	4		1		0		0		5
42	4		1		0		0		5
43	4		1		0		0		5
44	3		2		0		0		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	29	72.5%	10	25%	1	2.5%	0	0	40

**Tabla 110. Oficina de Contratación, Medio Ambiente Físico.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	1		3		0		1		5
46	1		3		1		0		5
47	3		2		0		0		5
48	0		1		4		0		5
49	1		3		0		1		5
50	0		4		1		0		5
51	2		2		0		1		5
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	8	22.86%	18	51.42%	6	17.14%	3	8.58%	35

**Tabla 112. Secretaria General, Orientación Organizacional.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	19		5		1		0		25
2	16		9		0		0		25
3	5		17		2		1		25
4	9		10		5		1		25
5	6		11		6		2		25
6	11		14		0		0		25
7	11		12		0		1		24
8	13		10		2		0		25
9	17		7		1		0		25
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	107	47.77%	95	42.41%	17	7.59%	5	2.23%	224

**Tabla 113. Secretaria General, Administración del Talento Humano.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	14		8		2		1		25
11	8		12		5		0		25
12	9		10		3		2		24
13	9		12		3		1		25
14	3		16		3		3		25
15	4		17		3		1		25
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	47	31.54%	75	50.35%	19	12.75%	8	5.36%	149

**Tabla 114. Secretaria General, Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	15		9		1		0		25
17	13		10		2		0		25
18	10		10		3		2		25
19	12		11		2		0		25
20	18		5		1		0		24
21	15		10		0		0		25
22	13		11		1		0		25
23	11		10		3		0		24
24	10		12		3		0		25
25	10		12		2		1		25
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	127	51.21%	100	40.33%	18	7.26%	3	1.20%	248

Tabla 115. Secretaria General, Comunicación e Integración.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	9		12		4		0		25
27	7		11		5		2		25
28	3		13		9		0		25
29	11		13		1		0		25
30	12		12		1		0		25
31	11		11		3		0		25
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	53	35.33%	72	49%	23	15.33%	2	1.33%	150

Tabla 116. Secretaria General, Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	10		14		1		0		25
33	12		12		0		1		25
34	9		15		1		0		25
35	9		16		0		0		25
36	9		4		1		0		14
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	49	42.99%	61	53.50%	3	2.63%	1	0.87%	114

Tabla 117. Oficina de Secretaria General, Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	21		4		0		0		25
38	18		6		1		0		25
39	16		7		2		0		25
40	15		10		0		0		25
41	22		3		0		0		25
42	9		14		2		0		25
43	17		7		1		0		25
44	12		10		3		0		25
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	130	65%	61	30.5%	9	4.5%	0	0	200

Tabla 118. Oficina de Secretaria General, Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	6		12		7		0		25
46	9		11		4		0		24
47	10		13		1		1		25
48	6		11		6		2		25
49	11		9		4		1		25
50	8		11		5		1		25
51	12		7		4		2		25
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	62	35.64%	74	42.53%	31	17.81%	7	4.02%	174

Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 discriminado por variables a nivel general.

Tabla 119. Orientación Organizacional

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	170		54		5		0		229
2	146		76		7		0		229
3	40		142		40		3		225
4	62		108		51		8		229
5	53		99		62		12		226
6	84		106		33		4		227
7	83		117		24		2		226
8	105		85		32		5		227
9	139		77		10		3		229
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	882	43.09%	864	42.21%	264	12.90%	37	1.80%	2,047

**Tabla 120.Administración del Talento Humano**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	111		78		27		13		229
11	39		96		64		27		226
12	64		86		56		21		227
13	52		112		36		27		227
14	29		90		72		34		225
15	30		98		65		29		222
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	325	23.97%	560	41.30%	320	23.60%	151	11.13%	1,356

**Tabla 121 .Estilo de Dirección.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	128		82		12		5		227
17	115		91		16		5		227
18	88		102		31		7		228
19	98		102		23		4		227
20	147		68		7		5		227
21	117		86		16		5		224
22	113		92		17		4		226
23	100		95		23		6		224
24	76		110		33		9		228
25	83		106		28		9		226
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.065	47.05%	934	41.26%	206	9.09%	59	2.60%	2.264

**Tabla 122.Comunicación e Integración.**

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	98		89		31		9		227
27	52		106		51		19		228
28	35		101		71		18		225
29	90		110		23		5		228
30	94		108		19		6		227
31	82		94		42		9		227
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	451	33.11%	608	44.65%	237	17.40	66	4.84	1.362

Tabla 123.Trabajo en Equipo.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	102		91		26		10		229
33	78		115		30		6		229
34	67		134		23		4		228
35	83		117		22		5		227
36	102		113		10		3		228
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	432	37.87%	570	49.96%	111	9.72%	28	2.45%	1.141

Tabla 124. Capacidad Profesional.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	178		50		1		0		229
38	169		55		5		0		229
39	121		83		19		6		229
40	111		112		2		2		227
41	173		54		2		0		229
42	149		72		7		1		229
43	108		84		34		3		229
44	126		83		16		4		229
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	1.135	62.02%	593	32.40	86	4.70%	16	0.88	1.830

Tabla 125.Medio Ambiente Físico.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	56		78		70		25		229
46	76		98		44		10		228
47	91		96		32		9		228
48	57		90		60		21		228
49	89		84		38		18		229
50	78		96		44		11		229
51	80		79		42		28		229
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	527	32.93%	621	38.82%	330	20.62%	122	7.63%	1.600

Percepción del Clima Laboral de la CDMB 2011 identificado por los Niveles de los Cargos que Constituyen la planta laboral de la Corporación, discriminado por los ítems que conforman las variables del clima laboral.

**Tabla 126.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	11		0		0		0		11
2	10		1		0		0		11
3	3		8		0		0		11
4	7		4		0		0		11
5	4		6		1		0		11
6	8		3		0		0		11
7	7		4		0		0		11
8	8		3		0		0		11
9	10		1		0		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	68	68.69%	30	30.30%	1	1.01%	0	0%	99

**Tabla 127.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	10		1		0		0		11
11	5		4		2		0		11
12	6		5		0		0		11
13	6		5		0		0		11
14	4		5		1		1		11
15	4		7		0		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	35	53.04%	27	40.90%	3	4.55%	1	1.51%	66

**Tabla 128.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	9		2		0		0		11
17	6		4		0		0		10
18	7		3		0		1		11
19	10		1		0		0		11
20	7		3		1		0		11
21	6		5		0		0		11
22	8		3		0		0		11
23	9		2		0		0		11
24	7		2		2		0		11
25	7		2		1		1		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	76	69.72%	27	24.78%	4	3.67%	2	1.83%	109

**Tabla 129.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	7		4		0		0		11
27	8		3		0		0		11
28	5		6		0		0		11
29	8		3		0		0		11
30	9		2		0		0		11
31	8		3		0		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	45	68.19%	21	31.81%	0	0%	0	0%	66

**Tabla 130.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
32	9	2	0	0	0	0	0	0	11
33	7	4	0	0	0	0	0	0	11
34	3	8	0	0	0	0	0	0	11
35	7	4	0	0	0	0	0	0	11
36	7	4	0	0	0	0	0	0	11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	33	60%	22	40%	0	0%	0	0%	55

**Tabla 131.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	10	1	0	0	0	0	0	0	11
38	9	2	0	0	0	0	0	0	11
39	5	6	0	0	0	0	0	0	11
40	4	6	0	0	0	0	0	0	10
41	10	1	0	0	0	0	0	0	11
42	9	2	0	0	0	0	0	0	11
43	9	2	0	0	0	0	0	0	11
44	10	1	0	0	0	0	0	0	11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	66	75.87%	21	24.13%	0	0%	0	%	87

**Tabla 132.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Directivo, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	5		2		3		1		11
46	5		5		1		0		11
47	6		4		1		0		11
48	4		4		2		1		11
49	5		4		0		2		11
50	4		4		3		0		11
51	5		4		0		2		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	34	44.16%	27	35.06%	10	12.99%	6	7.79%	77

**Tabla 133.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	4		2		0		0		6
2	4		1		1		0		6
3	1		2		3		0		6
4	3		2		1		0		6
5	2		2		1		1		6
6	3		3		0		0		6
7	2		3		1		0		6
8	4		1		0		1		6
9	3		3		0		0		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	26	48.14%	19	35.19%	7	12.97%	2	3.70%	54

**Tabla 134.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	0		2		1		3		6
11	0		2		1		3		6
12	3		0		1		2		6
13	1		1		1		3		6
14	1		1		1		3		6
15	1		2		1		2		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	6	16.67%	8	22.22%	6	16.67%	16	44.44%	36

**Tabla 135.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	3		3		0		0		6
17	4		1		1		0		6
18	3		2		1		0		6
19	4		1		1		0		6
20	4		1		0		1		6
21	4		1		1		0		6
22	3		2		1		0		6
23	3		2		1		0		6
24	3		2		1		0		6
25	1		4		0		1		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	32	53.33%	19	31.67%	7	11.67%	2	3.33%	60

**Tabla 136.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	2		3		1		0		6
27	1		3		2		0		6
28	1		2		1		2		6
29	4		1		1		0		6
30	3		3		0		0		6
31	3		2		0		1		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	14	38.89%	14	38.89%	5	13.89%	3	8.33%	36

**Tabla 137.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	3		2		1		0		6
33	2		2		1		1		6
34	2		4		0		0		6
35	4		2		0		0		6
36	4		1		1		0		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	15	50%	11	36.67%	3	10%	1	3.33%	30

**Tabla 138.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	5		1		0		0		6
38	4		2		0		0		6
39	3		2		0		1		6
40	3		3		0		0		6
41	6		0		0		0		6
42	3		0		3		0		6
43	3		3		0		0		6
44	4		2		0		0		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	31	64.59%	13	27.08%	3	6.25%	1	2.08%	48

**Tabla 139.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asesor, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	0		4		0		2		6
46	2		3		1		0		6
47	3		2		0		1		6
48	1		4		0		1		6
49	5		1		0		0		6
50	1		3		1		1		6
51	1		2		1		2		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	13	30.95%	19	45.24%	3	7.14%	7	16.67%	42

**Tabla 140.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	68		26		2		0		96
2	58		35		3		0		96
3	9		61		23		2		95
4	25		46		21		4		96
5	15		38		36		6		95
6	25		42		24		3		94
7	27		53		15		1		96
8	37		40		16		3		96
9	55		34		5		2		96
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	319	37.09%	375	43.60%	145	16.86%	21	2.45%	860

**Tabla 141.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	14		41		26		15		96
11	14		41		26		15		96
12	19		34		29		14		96
13	15		49		21		9		94
14	10		32		35		15		92
15	8		38		29		18		93
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	80	14.10%	235	41.45%	166	29.28%	86	15.17%	567

**Tabla 142.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	47		36		6		5		94
17	45		37		8		5		95
18	32		44		15		4		95
19	38		44		10		3		95
20	66		21		5		3		95
21	54		27		8		5		94
22	47		37		7		3		94
23	44		37		8		5		94
24	29		48		11		8		96
25	36		40		13		5		94
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	438	46.31%	371	39,21%	91	9.61%	46	4.87%	946

**Tabla 143.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	37		35		15		7		94
27	21		37		26		11		95
28	8		43		35		8		94
29	36		43		12		5		96
30	33		44		12		6		95
31	29		32		26		8		95
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	164	28.82%	234	41.13%	126	22.15%	45	7.90%	569

**Tabla 144.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	39		37		12		8		96
33	29		46		17		4		96
34	24		58		12		2		96
35	33		44		13		5		95
36	39		46		7		3		95
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	164	34.31%	231	48.32%	61	12.77%	22	4.60%	478

**Tabla 145.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	75		20		1		0		96
38	69		23		4		0		96
39	46		37		10		3		96
40	45		47		1		2		95
41	70		24		2		0		96
42	40		38		16		2		96
43	63		29		3		1		96
44	63		29		3		1		96
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	471	61.41%	247	32.20%	40	5.21%	9	1.18%	767

**Tabla 146.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Profesional, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	18		32		33		13		96
46	27		36		26		7		96
47	34		39		17		5		95
48	17		36		32		10		95
49	38		31		18		9		96
50	32		45		15		4		96
51	28		31		21		16		96
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	194	28.96%	250	37.31%	162	24.17%	64	9.56%	670

**Tabla 147.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	34		15		1		0		50
2	33		16		1		0		50
3	11		28		9		1		49
4	9		26		13		2		50
5	11		25		10		4		50
6	15		30		4		1		50
7	20		24		4		1		49
8	20		20		9		1		50
9	26		20		3		1		50
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	179	39.96 %	204	45.53%	54	12.05%	11	2.46%	448

**Tabla 148.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	18		21		7		4		50
11	6		25		16		2		49
12	12		22		13		2		49
13	12		25		8		5		50
14	4		24		14		8		50
15	5		20		19		5		49
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	57	19.19%	137	46.12%	77	25.92%	26	8.75%	297

**Tabla 149.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	25		22		3		0		50
17	21		27		2		0		50
18	15		27		6		2		50
19	15		28		6		0		49
20	21		27		0		1		49
21	20		26		3		0		49
22	16		29		4		1		50
23	12		30		7		0		49
24	13		26		10		1		50
25	14		27		8		1		50
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	172	34.67%	269	54.23%	49	9.87%	6	1.20%	496

**Tabla 150.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	21		23		6		0		50
27	8		27		9		6		50
28	7		22		17		4		50
29	16		32		2		0		50
30	21		26		2		0		49
31	16		25		9		0		50
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	89	29.77%	155	51.83%	45	15.06%	10	3.34%	299

**Tabla 151.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	20		26		4		0		50
33	14		31		4		1		50
34	13		34		2		1		50
35	13		30		6		0		49
36	14		35		1		0		50
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	74	29.72%	156	62.66%	17	6.82%	2	0.80%	249

**Tabla 152.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	35	15	0	0	0	0	0	50	
38	33	16	1	0	0	0	0	50	
39	24	19	5	2	0	0	0	50	
40	25	24	1	0	0	0	0	50	
41	36	14	0	0	0	0	0	50	
42	16	23	10	1	0	0	0	50	
43	27	20	3	0	0	0	0	50	
44	23	21	5	1	0	0	0	50	
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	219	54.75%	152	38%	25	6.25%	4	1%	400

**Tabla 153.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Técnico, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
45	10	15	20	5	0	0	0	50	
46	13	24	9	3	0	0	0	49	
47	15	26	8	1	0	0	0	50	
48	9	20	14	7	0	0	0	50	
49	15	22	11	2	0	0	0	50	
50	14	20	14	2	0	0	0	50	
51	17	15	14	4	0	0	0	50	
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	93	26.65%	142	40.69%	90	25.79%	24	6.87%	349

**Tabla 154.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	45		10		1		0		56
2	37		18		1		0		56
3	15		36		3		0		54
4	18		21		14		1		54
5	27		25		4		0		56
6	27		25		4		0		56
7	24		26		4		0		54
8	32		19		4		0		55
9	40		14		2		0		56
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	265	53.32%	194	39.04%	37	7.44%	1	0.20%	497

**Tabla 155.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	26		20		9		1		56
11	14		21		15		4		54
12	24		17		12		2		55
13	18		27		5		6		56
14	10		21		21		4		56
15	12		24		16		2		54
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	104	31.41%	130	39.27%	78	23.57%	19	5.75%	331

**Tabla 156.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	37		16		3		0		56
17	32		19		5		0		56
18	28		20		8		0		56
19	27		23		5		1		56
20	40		15		1		0		56
21	29		22		4		0		55
22	34		16		5		0		55
23	27		19		7		1		54
24	21		25		9		0		55
25	21		27		6		1		55
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	296	53.42%	202	36.47%	53	9.57%	3	0.54%	554

**Tabla 157.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	27		19		8		2		56
27	13		29		12		2		56
28	13		23		15		3		54
29	22		25		8		0		55
30	25		26		5		0		56
31	25		24		6		0		55
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	125	37.65%	146	43.97%	54	16.26%	7	2.10%	332

**Tabla 158.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	25		21		8		2		56
33	23		25		8		0		56
34	23		23		8		1		55
35	21		32		3		0		56
36	32		23		1		0		56
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	124	44.44%	124	44.44%	28	10.04%	3	1.08%	279

**Tabla 159.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	47		9		0		0		56
38	46		10		0		0		56
39	38		15		3		0		56
40	32		24		0		0		56
41	45		11		0		0		56
42	34		17		5		0		56
43	40		15		1		0		56
44	35		18		2		1		56
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	317	70.76%	119	26.57%	11	2.45%	1	0.22%	448

**Tabla 160.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por el Nivel Asistencial, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	20		22		11		3		56
46	26		24		6		0		56
47	29		19		6		2		56
48	24		20		10		2		56
49	22		22		8		4		56
50	24		19		9		4		56
51	26		21		5		4		56
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	171	43.63%	147	37.5%	55	14.03%	19	4.84%	392

Percepción del Clima Laboral en la CDMB 2011 identificado por la Situación Laboral, discriminado por los ítems que conforman las variables.

**Tabla 161.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionario de Planta, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	131		34		1		0		166
2	114		46		6		0		166
3	29		107		25		2		163
4	47		84		31		4		166
5	36		79		38		10		163
6	65		75		22		3		165
7	65		81		16		2		164
8	76		64		22		2		164
9	106		52		7		1		166
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	669	45.12%	622	41.94%	168	11.32%	24	1.62%	1.483

**Tabla 162.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios de Planta, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	86		52		19		9		166
11	29		75		45		15		164
12	48		66		35		15		164
13	40		81		26		17		164
14	23		67		50		22		162
15	24		69		45		21		159
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	250	25.53%	410	41.88%	220	22.48%	99	10.11%	979

**Tabla 163.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios de Planta, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	96		57		9		3		165
17	84		67		10		3		164
18	62		79		18		6		165
19	70		76		15		3		164
20	106		52		4		2		164
21	85		62		14		2		163
22	82		66		13		2		163
23	72		71		16		3		162
24	59		81		20		6		166
25	62		75		22		5		164
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	778	47.44%	686	41.83%	141	8.60%	35	2.13%	1.640

**Tabla 164.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios de Planta, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	76		68		17		3		164
27	38		84		29		14		165
28	26		82		41		14		163
29	69		79		14		3		165
30	73		78		9		4		164
31	65		73		23		3		164
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	347	35.23%	464	47.11%	133	13.50%	41	4.16%	985

**Tabla 165.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios de Planta, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	81		68		14		3		166
33	58		88		17		3		166
34	47		100		16		2		165
35	65		83		13		3		164
36	77		81		6		1		165
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	328	39.70%	420	50.84%	66	8%	12	1.46%	826

**Tabla 166.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios de Planta, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	133	32	1	0					166
38	126	38	2	0					166
39	84	63	14	5					166
40	84	78	2	0					164
41	126	38	2	0					166
42	79	59	25	3					166
43	115	47	4	0					166
44	98	56	9	3					166
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	845	63.73%	411	31%	59	4.45%	11	0.82%	1.326

**Tabla 167.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios de Planta, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
45	41	56	52	17					166
46	51	74	33	8					166
47	62	73	24	7					166
48	41	68	41	15					165
49	67	60	27	12					166
50	56	70	32	8					166
51	62	58	29	17					166
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	380	32.74%	459	39.53%	238	20.50%	84	7.23%	1.161

**Tabla 168.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionario en condición de Contratistas variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	N
1	39		20		4		0		63
2	32		30		1		0		63
3	11		35		15		1		62
4	15		24		20		4		63
5	17		20		24		2		63
6	19		31		11		1		62
7	18		36		8		0		62
8	29		21		10		3		63
9	33		25		3		2		63
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	213	37.77%	242	42.91%	96	17.02%	13	2.30%	564

**Tabla 169.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionario en condición de Contratistas, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	N
10	25		26		8		4		63
11	10		21		19		12		62
12	16		20		21		6		63
13	12		31		10		10		63
14	6		23		22		12		63
15	6		29		20		8		63
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	75	19.90%	150	39.78%	100	26.52%	52	13.80%	377

**Tabla 170.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionario en condición de Contratistas, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	32		25		3		2		62
17	31		24		6		2		63
18	26		23		13		1		63
19	28		26		8		1		63
20	41		16		3		3		63
21	32		24		2		3		61
22	31		26		4		2		63
23	28		24		7		3		62
24	17		29		13		3		62
25	21		31		6		4		62
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	287	46%	248	39.75%	65	10.41%	24	3.84%	624

**Tabla 171.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionario en condición de Contratistas, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	22		21		14		6		63
27	14		22		22		5		63
28	9		19		30		4		62
29	21		31		9		2		63
30	21		30		10		2		63
31	17		21		19		6		63
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	104	27.59%	144	38.20%	104	27.58%	25	6.63%	377

**Tabla 172.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionario en condición de Contratistas, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	21		23		12		7		63
33	20		27		13		3		63
34	20		34		7		2		63
35	18		34		9		2		63
36	25		32		4		2		63
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	104	33.02%	150	47.62%	45	14.29%	16	5.07%	315

**Tabla 173.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios en condición de Contratistas, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	45		18		0		0		63
38	43		17		3		0		63
39	37		20		5		1		63
40	27		34		0		2		63
41	47		16		0		0		63
42	29		25		9		0		63
43	34		25		3		1		63
44	28		27		7		1		63
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	290	57.53%	182	36.11%	27	5.36%	5	1%	504

**Tabla 174.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 identificado por los funcionarios en condición de Contratistas, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	15		22		18		8		63
46	25		24		11		2		62
47	29		23		8		2		62
48	16		22		19		6		63
49	22		24		11		6		63
50	22		26		12		3		63
51	18		21		13		11		63
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	147	33.49%	162	36.90%	92	20.96z%	38	8.65%	439

Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 Identificado por Género, discriminando los ítems que conforman las Variables.

**Tabla 175.** Clima Laboral CDMB 2011 percibido por el Género Femenino, 1 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	74		24		1		0		99
2	62		35		2		0		99
3	13		60		23		1		97
4	23		44		30		2		99
5	21		44		30		3		98
6	34		47		16		0		97
7	39		48		11		1		99
8	39		47		11		2		99
9	56		38		4		1		99
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	361	40.74%	387	43.67%	128	14.44%	10	1.12%	886

**Tabla 176.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Femenino, 2 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	48		35		14		2		99
11	18		40		30		11		99
12	24		38		27		9		98
13	25		51		13		10		99
14	9		47		24		18		98
15	11		45		31		11		98
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	135	22.85%	256	43.32%	139	23.51%	61	10.32%	591

**Tabla 177.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Femenino, 3 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	47		40		9		3		99
17	43		42		11		2		98
18	35		45		17		2		99
19	35		52		12		0		99
20	62		31		5		1		99
21	45		43		7		2		97
22	46		42		8		2		98
23	34		50		9		3		96
24	31		50		12		5		98
25	33		49		13		3		98
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	411	41.90%	444	45.26%	103	10.50%	23	2.34%	981

**Tabla 178.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Femenino, 4 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	39		42		13		5		99
27	18		49		23		9		99
28	12		41		38		6		97
29	36		49		12		1		98
30	40		49		7		2		98
31	30		43		22		3		98
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	175	29.72%	273	46.35%	115	19.52%	26	4.41%	589

**Tabla 179.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Femenino, 5 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	39		44		10		6		99
33	29		51		18		1		99
34	22		63		14		0		99
35	25		58		13		3		99
36	37		56		4		2		99
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	152	30.71%	272	54.95%	59	11.92%	12	2.42%	495

**Tabla 180.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Femenino, 6 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	77		22		0		0		99
38	74		24		1		0		99
39	46		41		9		3		99
40	46		50		0		1		97
41	69		29		1		0		99
42	39		45		14		1		99
43	57		39		3		0		99
44	51		40		6		2		99
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	459	58.11%	290	36.70%	34	4.30%	7	0.89%	790

**Tabla 181.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Femenino, 7 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	18		38		35		8		99
46	36		42		15		5		98
47	38		43		13		4		98
48	20		39		30		9		98
49	38		38		17		6		99
50	29		46		19		5		99
51	29		36		21		13		99
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	208	30.15%	282	40.87%	150	21.74%	50	7.24%	690

**Tabla 182.** Clima Laboral CDMB 2011 percibido por el Género Masculino, 1 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	93		29		4		0		126
2	81		41		4		0		126
3	27		78		17		2		124
4	37		62		21		6		126
5	31		54		31		8		124
6	49		57		16		4		126
7	44		65		13		1		123
8	65		37		19		3		124
9	81		37		6		2		126
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	508	45.16%	460	40.89%	131	11.64%	26	2.31%	1.125

**Tabla 183.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Masculino, 2 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	62		41		13		10		126
11	21		53		34		15		123
12	39		47		28		11		125
13	26		58		23		17		124
14	19		42		46		16		123
15	19		51		33		17		120
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	186	25.11%	292	39.40%	177	23.89%	86	11.60%	741

**Tabla 185.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Masculino 3 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	78		42		3		1		124
17	69		49		5		2		125
18	52		55		14		4		125
19	61		49		11		3		124
20	82		37		2		3		124
21	70		42		9		2		123
22	65		49		8		2		124
23	64		44		14		3		125
24	44		58		20		4		126
25	49		55		15		5		124
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	634	50.97%	480	38.59%	101	8.11%	29	2.33%	1.244

**Tabla 186.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Masculino, 4 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	58		46		17		3		124
27	33		56		27		9		125
28	23		59		31		11		124
29	53		60		10		3		126
30	53		58		11		3		125
31	51		49		20		5		125
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	271	36.19%	328	43.80%	116	15.48%	34	4.53%	749

**Tabla 187.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Masculino, 5 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
32	62		46		15		3		126
33	48		61		12		5		126
34	45		67		9		4		125
35	57		57		9		2		125
36	64		55		5		1		125
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	276	44.01%	286	45.61%	50	7.98%	15	2.40%	627

**Tabla 188.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Masculino, 6 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
37	98		28		0		0		126
38	92		31		3		0		126
39	72		42		9		3		126
40	64		60		1		1		126
41	103		23		0		0		126
42	67		38		19		2		126
43	89		33		3		1		126
44	73		42		9		2		126
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	658	65.28%	297	29.46%	44	4.36%	9	0.90%	1.008

**Tabla 189.** Clima Laboral CDMB 2011 Percibido por el Género Masculino, 7 Variable.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
45	37		39		34		16		126
46	39		56		26		5		126
47	52		52		17		5		126
48	36		50		28		12		126
49	50		46		18		12		126
50	48		49		23		6		126
51	50		41		20		15		126
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	312	35.38%	333	37.76%	166	18.82%	71	8.04%	882

Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 discriminado por el rango de edad de los funcionarios encuestados, a partir de los ítems que conforman las variables.

**Tabla 190.** Percepción del Clima laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 21 a 30 años, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	35		23		4		0		62
2	28		33		1		0		62
3	8		38		14		1		61
4	16		24		20		2		62
5	10		24		25		3		62
6	14		33		12		2		61
7	14		37		9		1		61
8	20		24		15		3		62
9	26		27		7		2		62
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	171	30.81%	263	47.39%	107	19.28%	14	2.52%	555

**Tabla191.**Percepción del Clima Labora CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 21 a 30 años, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	22		25		12		3		62
11	8		23		20		11		62
12	18		16		21		7		62
13	14		23		14		11		62
14	5		24		20		13		62
15	7		24		22		9		62
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	74	19.90%	135	36.29%	109	29.30%	54	14.51%	372

**Tabla192.**Percepción del Clima Labora CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 31 a 38 años, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	29		23		7		3		62
17	30		22		8		2		62
18	21		27		13		1		62
19	24		28		10		0		62
20	39		16		4		3		62
21	28		27		4		2		61
22	29		27		3		3		62
23	23		27		10		2		62
24	18		29		12		3		62
25	18		30		9		4		61
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	259	41.91	256	41.42%	80	12.95%	23	3.72%	618

**Tabla 193.**Percepción del Clima laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 21 a 30 años, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
26	25	22	13	2					62
27	14	25	18	5					62
28	7	25	26	3					61
29	20	34	6	2					62
30	24	29	8	1					62
31	16	21	22	3					62
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	106	28,57	156	42,04	93	25,07	16	4,32	371

**Tabla 194.**Percepción del Clima laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 21 a 30 años, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
32	21	25	12	4					62
33	21	26	14	1					62
34	19	34	9	0					62
35	21	29	10	2					62
36	24	31	5	2					62
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	106	34,19	145	46,77	50	16,13	9	2,91	310

**Tabla 195.**Percepción del Clima laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 21 a 30 años, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	48	14	0	0	0	0	0	62	
38	40	20	2	0	0	0	0	62	
39	34	18	7	3	0	0	0	62	
40	28	32	0	1	0	0	0	61	
41	47	15	0	0	0	0	0	62	
42	27	26	9	0	0	0	0	62	
43	34	25	3	0	0	0	0	62	
44	23	31	8	0	0	0	0	62	
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	281	56,76	181	36,56	29	5,86	4	0,82	495

**Tabla 196.**Percepción del Clima laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 21 a 30 años, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
45	13	19	20	10	0	0	0	62	
46	19	23	18	2	0	0	0	62	
47	22	29	8	3	0	0	0	62	
48	13	22	20	7	0	0	0	62	
49	20	28	9	5	0	0	0	62	
50	16	27	15	4	0	0	0	62	
51	18	24	10	10	0	0	0	62	
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	121	27,88	172	39,63	100	23,04	41	9,45	434

**Tabla 197.**Percepción del Clima Labora CDMB 2011, entre edades de 31 a 38 años, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	34		11		1		0		46
2	29		15		2		0		46
3	6		30		9		0		45
4	8		30		7		1		46
5	11		24		9		2		46
6	21		20		4		1		46
7	18		23		4		0		45
8	17		20		7		2		46
9	27		17		1		1		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	171	41,50	190	46,11	44	10,69	7	1,70	412

**Tabla 198.**Percepción del Clima Labora CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 31 a 38 años, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	19		17		6		4		46
11	10		20		11		5		46
12	13		19		7		6		45
13	10		28		5		3		46
14	7		21		12		6		46
15	6		23		8		7		44
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	65	23,80	128	46,88	49	17,95	31	11,37	273

**Tabla 199.**Percepción del Clima Labora CDMB 2011, entre edades de 31 a 38 años, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	26		18		2		0		46
17	25		17		3		1		46
18	16		22		7		1		46
19	19		21		4		1		45
20	29		15		1		1		46
21	27		15		3		1		46
22	23		18		5		0		46
23	24		16		4		2		46
24	14		23		5		4		46
25	18		21		5		2		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	221	48,14	186	40,52	39	8,50	13	2,84	459

**Tabla 200.**Percepción del Clima Labora CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 31 a 38 años, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	22		20		3		1		46
27	7		21		14		4		46
28	7		22		12		5		46
29	17		22		6		1		46
30	16		26		2		2		46
31	15		23		6		2		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	84	30,43	134	48,55	43	15,58	15	5,44	276

**Tabla 201.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 31 a 38 años, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	21		20		4		1		46
33	16		25		3		2		46
34	15		29		1		1		46
35	20		24		1		1		46
36	19		26		0		1		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	91	39,56	124	53,91	9	3,92	6	2,61	230

**Tabla 202.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 31 a 38 años, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	30		16						46
38	27		17		2		0		46
39	19		25		1		1		46
40	15		30		0		1		46
41	31		15		0		0		46
42	18		21		6		1		46
43	26		19		0		1		46
44	23		20		2		1		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	189	51,35	163	44,29	11	2,99	5	1,37	368

**Tabla 203.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 31 a 38 años, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
45	9	15	16	6					46
46	12	20	12	1					45
47	18	17	8	3					46
48	9	15	17	5					46
49	21	13	7	5					46
50	15	19	8	4					46
51	13	16	9	8					46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	97	30,21	115	35,82	77	23,99	32	9,98	321

**Tabla 204.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
1	41	8	0	0					49
2	32	16	1	0					49
3	9	33	6	0					48
4	16	21	12	0					49
5	12	23	11	2					48
6	20	26	3	0					49
7	21	23	4	1					49
8	27	19	3	0					49
9	33	15	1	0					49
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	211	48,06	184	41,91	41	9,34	3	0,69	439

**Tabla 205.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
10	26	18	4	1					49
11	6	22	15	5					48
12	11	18	16	3					48
13	12	23	8	6					49
14	5	19	20	4					48
15	6	24	15	2					47
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	66	22,83	124	42,90	78	26,99	21	7,28	289

**Tabla 206.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
16	30	17	2	0					49
17	29	18	2	0					49
18	21	26	2	0					49
19	22	24	3	0					49
20	32	16	0	0					48
21	27	17	3	0					47
22	27	19	2	0					48
23	24	22	2	0					48
24	19	25	4	1					49
25	22	23	4	0					49
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	253	52,16%	207	42,68%	24	4,94%	1	0,22%	485

**Tabla 207.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
26	20	21	7	1					49
27	13	28	5	3					49
28	7	23	13	4					47
29	18	26	4	0					48
30	22	24	3	0					49
31	20	19	9	0					48
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	100	34,48	141	48,62	41	14,14	8	2,76	290

**Tabla 208.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
32	26	19	3	1					49
33	14	30	5	0					49
34	12	31	5	1					49
35	16	28	3	1					48
36	27	22	0	0					49
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	95	38,93	130	53,27	16	6,56	3	1,24	244

**Tabla 209.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
37	42	7	0	0	0	0	0	0	49
38	43	6	0	0	0	0	0	0	49
39	26	20	3	0	0	0	0	0	49
40	28	21	0	0	0	0	0	0	49
41	39	9	1	0	0	0	0	0	49
42	25	18	5	1	0	0	0	0	49
43	34	14	1	0	0	0	0	0	49
44	31	15	2	1	0	0	0	0	49
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	268	68,36	110	28,06	12	3,06	2	0,52	392

**Tabla 210.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 39 a 46 años, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
45	14	18	14	3	0	0	0	0	49
46	21	22	3	3	0	0	0	0	49
47	21	21	6	1	0	0	0	0	49
48	15	24	5	5	0	0	0	0	49
49	21	20	7	1	0	0	0	0	49
50	21	18	9	1	0	0	0	0	49
51	20	14	12	3	0	0	0	0	49
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	133	38,77	137	39,94	56	16,33	17	4,96	343

**Tabla 211.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 47 a 55 años, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	39		7		0		0		46
2	36		9		1		0		46
3	12		31		2		0		45
4	15		23		6		2		46
5	15		19		10		1		45
6	21		21		3		0		45
7	23		19		3		0		45
8	32		12		1		0		45
9	39		6		1		0		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	232	56,72	147	35,94	27	6,60	3	0,74	409

**Tabla 212 .**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 47 a 55 años, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	31		11		1		3		46
11	11		21		11		2		45
12	13		23		8		2		46
13	10		27		6		3		46
14	10		18		10		7		45
15	9		21		11		4		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	84	30,76	121	44,32	47	17,22	21	7,70	273

**Tabla 213.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 47 a 55 años, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	31		11		1		3		46
11	11		21		11		2		45
12	13		23		8		2		46
13	10		27		6		3		46
14	10		18		10		7		45
15	9		21		11		4		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	84	30.77%	121	44.32%	47	17,21%	21	7.70%	273

**Tabla 214.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 47 a 55 años, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	27		18		0		0		45
17	21		22		1		0		44
18	22		16		5		2		45
19	23		18		3		1		45
20	31		13		1		0		45
21	24		18		2		0		44
22	23		18		3		0		44
23	18		22		2		1		43
24	17		21		6		1		45
25	17		20		5		2		44
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	223	50.23%	186	41.89%	28	6.30	7	1.57%	444

**Tabla 214.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 47 a 55 años, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	21		17		5		1		44
27	15		16		10		4		45
28	10		20		13		2		45
29	24		17		5		0		46
30	24		17		4		0		45
31	24		17		4		0		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	118	43.70%	104	38.51%	41	15.19%	7	2.60%	270

**Tabla 215.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre 47 a 55 años, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	23		20		2		1		46
33	22		21		3		0		46
34	17		26		3		0		46
35	20		24		2		0		46
36	26		18		1		0		45
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	108	47.17%	109	47.60%	11	4.80%	1	0.43%	229

**Tabla 216.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre 47 a 55 años, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	42		4		0		0		46
38	40		6		0		0		46
39	29		12		3		2		46
40	29		15		1		0		45
41	38		8		0		0		46
42	26		15		5		0		46
43	40		5		1		0		46
44	33		11		1		1		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	277	75.48%	76	20.71%	11	3 %	3	0.81%	367

**Tabla 217.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados entre edades de 47 a 55 años, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	16		14		13		3		46
46	18		20		5		3		46
47	21		18		6		1		46
48	15		19		10		2		46
49	20		13		8		5		46
50	18		20		6		2		46
51	21		14		4		7		46
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	129	40.07%	118	36.65%	52	16.14%	23	7.14%	322

**Tabla 218.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados mayores de 55 años de edad, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	15		5		0		0		20
2	15		3		2		0		20
3	5		8		5		2		20
4	5		8		4		3		20
5	5		8		3		3		19
6	7		5		7		1		20
7	6		10		4		0		20
8	8		8		4		0		20
9	10		10		0		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	76	42.46%	65	36.32%	29	16.20%	9	5.02%	179

**Tabla 219.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, discriminado por los encuestados mayores de 55 años, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	12		2		4		2		20
11	4		5		7		3		19
12	7		8		4		1		20
13	6		7		3		2		18
14	1		6		9		2		18
15	2		4		8		4		18
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	32	28.32%	32	28.32%	35	30.98%	14	12.38%	113

**Tabla 220.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados mayores de 55 años, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	14		3		1		1		19
17	9		9		1		1		20
18	7		9		2		2		20
19	8		8		3		1		20
20	15		5		0		0		20
21	10		8		1		1		20
22	10		6		3		1		20
23	10		6		3		1		20
24	6		9		5		0		20
25	8		8		4		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	97	48.74%	71	35.67%	23	11.55%	8	4.02%	199

**Tabla 221.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados mayores de 55 años, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	8		8		2		2		20
27	3		13		2		2		20
28	4		10		4		2		20
29	9		9		1		1		20
30	7		9		2		1		19
31	6		11		1		2		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	37	31.10%	60	50.42%	12	10.08%	10	8.40%	119

**Tabla 222.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados mayores de 55 años, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	9		7		3		1		20
33	4		10		4		2		20
34	3		11		4		1		19
35	4		10		5		1		20
36	6		11		3		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	26	26.26%	49	49.49%	19	19.19%	5	5.06%	99

**Tabla 223.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados mayores de 55 años, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	14		6		0		0		20
38	16		4		0		0		20
39	12		4		4		0		20
40	9		11		0		0		20
41	14		6		0		0		20
42	9		4		6		1		20
43	12		7		1		0		20
44	12		5		2		1		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	98	61.26%	47	29.37%	13	8.12%	2	1.25%	160

**Tabla 224.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011, por los encuestados mayores de 55 años, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	3		10		5		2		20
46	6		10		4		0		20
47	8		9		2		1		20
48	4		10		5		1		20
49	6		9		4		1		20
50	7		10		3		0		20
51	6		9		5		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	40	28.57%	67	47.86%	28	20%	5	3.57%	140

Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 discriminado por el Tiempo de Servicio, identificado a partir de los ítems que conforman las variables.

**Tabla 225.** Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	15		9		3		0		27
2	10		16		1		0		27
3	6		18		3		0		27
4	8		16		3		0		27
5	5		15		5		1		26
6	12		14		1		0		27
7	13		10		2		1		26
8	15		11		1		0		27
9	19		7		1		0		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	103	42.74%	116	48.14%	20	8.30%	2	0.82%	241

**Tabla 226.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	13		11		2		1		27
11	8		14		3		2		27
12	10		9		6		2		27
13	7		13		6		1		27
14	4		16		6		1		27
15	6		16		4		1		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	48	29.62%	79	48.77%	27	16.68%	8	4.93%	162

**Tabla 227.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	17		8		2		0		27
17	17		7		3		0		27
18	15		10		2		0		27
19	12		11		4		0		27
20	23		3		0		1		27
21	18		7		2		0		27
22	17		7		2		0		26
23	15		8		4		0		27
24	11		12		3		1		27
25	13		11		1		1		26
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	158	59%	84	31%	23	9%	3	1%	268

**Tabla 228.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	14		11		2		0		27
27	11		10		5		1		27
28	7		13		6		0		26
29	15		10		1		0		26
30	14		12		1		0		27
31	11		7		7		1		26
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	72	45.29%	63	39.62%	22	13.84%	2	1.25%	159

**Tabla 229.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	15		10		2		0		27
33	12		14		1		0		27
34	13		14		0		0		27
35	13		13		0		1		27
36	14		12		1		0		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	67	49.63%	63	46.67%	4	2.96%	1	0.74%	135

**Tabla 230.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	23		4		0		0		27
38	20		6		1		0		27
39	18		9		0		0		27
40	13		14		0		0		27
41	19		8		0		0		27
42	18		7		2		0		27
43	18		9		0		0		27
44	15		11		1		0		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	144	66.67%	68	31.48%	4	1.85%	0	0%	216

**Tabla 231.**Percepción del Clima Laboral CDMB 2011 entre 1 a 3 meses de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	11		7		7		2		27
46	12		12		3		0		27
47	14		11		2		0		27
48	10		9		5		3		27
49	14		9		3		1		27
50	12		12		1		2		27
51	12		10		3		2		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	85	44.97%	70	37.03%	24	12.70%	10	5.30%	189

**Tabla 232.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	7		4		0		0		11
2	8		3		0		0		11
3	4		5		2		0		11
4	4		5		2		0		11
5	5		3		2		1		11
6	4		4		2		1		11
7	4		6		1		0		11
8	3		5		2		1		11
9	6		4		0		1		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	45	45.45%	39	39.40%	11	11.11%	4	4.04%	99

**Tabla 233 .**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	7		4		0		0		11
11	3		4		2		2		11
12	4		5		1		1		11
13	3		6		0		2		11
14	2		6		2		1		11
15	3		6		2		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	22	33.33%	31	46.97%	7	10.61%	6	9.09%	66

**Tabla 234** .Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	7		3		0		1		11
17	7		3		1		0		11
18	5		3		3		0		11
19	7		3		1		0		11
20	6		4		1		0		11
21	6		4		0		1		11
22	7		2		1		1		11
23	5		4		0		1		10
24	4		5		1		0		10
25	4		5		0		1		10
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	58	54.20%	36	33.65%	8	7.48%	5	4.67%	107

**Tabla 235** .Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	6		3		1		1		11
27	4		3		4		0		11
28	3		2		6		0		11
29	5		5		1		0		11
30	5		5		1		0		11
31	3		6		1		1		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	26	40%	24	36%	14	21%	2	3%	66

**Tabla 236 .**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	5		4		1		1		11
33	5		3		3		0		11
34	3		8		0		0		11
35	3		7		1		0		11
36	4		6		1		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	20	36.36%	28	50.91%	6	10.91%	1	1.82%	55

**Tabla 237.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	9		2		0		0		11
38	9		2		0		0		11
39	7		3		1		0		11
40	5		6		0		0		11
41	10		1		0		0		11
42	7		2		2		0		11
43	7		3		1		0		11
44	7		3		1		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	61	69.32%	22	25%	5	5.68%	0	0%	88

**Tabla 238.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 4 a 5 meses de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	3		6		1		1		11
46	5		2		3		0		10
47	7		3		0		1		11
48	3		3		5		0		11
49	3		5		3		0		11
50	4		5		2		0		11
51	6		3		2		0		11
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	31	40.79%	27	35.52%	16	21.05%	2	2.64%	76

**Tabla 238 .**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1		1		0		2		1
2	2		0		0		2		2
3	0		2		0		0		2
4	2		0		0		0		2
5	1		0		0		1		2
6	1		1		0		0		2
7	1		1		0		0		2
8	1		1		0		0		2
9	1		1		0		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	10	55.56%	7	38.89%	0	0%	1	5.55%	18

**Tabla 239.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	1		0		1		0		2
11	1		0		1		0		2
12	1		1		0		0		2
13	1		1		0		0		2
14	0		1		1		0		2
15	1		1		0		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	5	41.67%	4	33.33%	3	25%	0	0%	12

**Tabla 240.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	2		0		0		0		2
17	2		0		0		0		2
18	1		0		1		0		2
19	1		1		0		0		2
20	1		1		0		0		2
21	1		1		0		0		2
22	1		1		0		0		2
23	1		1		0		0		2
24	0		1		1		0		2
25	2		0		0		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	12	60%	6	30%	2	10%	0	0%	20

**Tabla 241.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	1		0		1		0		2
27	0		2		0		0		2
28	0		0		2		0		2
29	1		1		0		0		2
30	1		1		0		0		2
31	0		1		1		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	3	25%	5	41.67%	4	33.33%	0	0%	12

**Tabla 242.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	0		2		0		0		2
33	1		1		0		0		2
34	0		2		0		0		2
35	0		2		0		0		2
36	1		1		0		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	2	20%	8	80%	0	0%	0	0%	10

**Tabla 243.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	2		0		0		0		2
38	1		0		1		0		2
39	2		0		0		0		2
40	2		0		0		0		2
41	2		0		0		0		2
42	0		2		0		0		2
43	1		1		0		0		2
44	0		1		1		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	10	62.5%	4	25%	2	12.5%	0	0%	16

**Tabla 244.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 7 meses de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	1		1		0		0		2
46	1		1		0		0		2
47	1		1		0		0		2
48	1		1		0		0		2
49	1		1		0		0		2
50	1		1		0		0		2
51	2		0		0		0		2
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	8	57%	6	43%	0	0%	0	0%	14

Tabla 245 .Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable

1

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	5		2		0		0		7
2	4		3		0		0		7
3	0		5		1		1		7
4	2		2		2		1		7
5	0		5		2		0		7
6	2		4		1		0		7
7	2		4		1		0		7
8	3		3		1		0		7
9	4		3		0		0		7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	22	34.92%	31	49.21%	8	12.70%	2	3.17%	63

Tabla 246.Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable

2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	3		1		2		1		7
11	2		1		4		0		7
12	3		2		1		1		7
13	1		2		1		2		6
14	0		1		4		1		6
15	0		2		3		1		6
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	9	23.08%	9	23.08%	15	38.46%	6	15.38%	39

**Tabla 247.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	3		4		0		0		7
17	1		5		1		0		7
18	1		5		1		0		7
19	2		5		0		0		7
20	4		3		0		0		7
21	3		3		1		0		7
22	3		3		1		0		7
23	3		2		2		0		7
24	2		4		1		0		7
25	0		5		2		0		7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	22	31.43%	39	55.71%	9	12.86%	0	0%	70

**Tabla 248.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	1		3		3		0		7
27	1		4		1		1		7
28	1		3		3		0		7
29	2		4		1		0		7
30	2		3		2		0		7
31	2		4		1		0		7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	9	21.42%	21	50%	11	26.20%	1	2.38%	42

**Tabla 249.** Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
32	2	4	1	0					7
33	1	3	2	1					7
34	0	5	2	0					7
35	2	4	1	0					7
36	3	3	1	0					7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	8	22.86%	19	54.29%	7	20%	1	2.85%	35

**Tabla 250.** Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
37	5	2	0	0					7
38	5	2	0	0					7
39	4	3	0	0					7
40	3	4	0	0					7
41	6	1	0	0					7
42	4	1	2	0					7
43	5	2	0	0					7
44	4	3	0	0					7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	36	64.28%	18	32.14%	2	3.57%	0	0%	56

**Tabla 251.** Percepción del Clima Laboral CDMB entre 8 a 11 meses de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	0		2		5		0		7
46	2		3		2		0		7
47	2		3		2		0		7
48	0		4		3		0		7
49	3		2		2		0		7
50	1		4		2		0		7
51	0		4		3		0		7
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	8	16.32%	22	44.90%	19	38.78%	0	0%	49

Tabla 252. Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	20		14		1		0		35
2	17		17		1		0		35
3	6		19		9		0		34
4	9		15		11		0		35
5	6		14		13		2		35
6	14		13		6		2		35
7	7		23		4		1		35
8	16		11		6		2		35
9	19		12		3		1		35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	114	36.30%	138	43.95%	54	17.20%	8	2.55%	314

**Tabla 253.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	17		14		3		1		35
11	9		10		11		5		35
12	12		11		6		6		35
13	10		16		5		4		35
14	3		13		13		6		35
15	4		14		8		7		33
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	55	26.44%	78	37.5%	46	22.12%	29	13.94%	208

**Tabla 254.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	19		13		2		1		35
17	17		14		3		1		35
18	11		16		8		0		35
19	13		15		7		0		35
20	21		12		2		0		35
21	16		15		4		0		35
22	16		17		2		0		35
23	12		16		6		1		35
24	11		12		7		5		35
25	11		17		6		1		35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	147	42%	147	42%	47	13.42%	9	2.58%	350

**Tabla 255.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
26	15	14	5	1					35
27	8	16	6	5					35
28	7	13	9	5					34
29	10	19	6	0					35
30	13	19	2	1					35
31	9	14	11	1					35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	62	29.67%	95	45.45%	39	18.66%	13	6.22%	209

**Tabla 256.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
32	11	19	4	1					35
33	11	17	6	1					35
34	11	16	7	1					35
35	14	17	3	1					35
36	14	19	1	1					35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	61	34.86%	88	50.29%	21	12%	5	2.85%	175

Tabla 257. Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	25	10	0	0					35
38	26	8	1	0					35
39	16	11	5	3					35
40	13	22	0	0					35
41	26	9	0	0					35
42	13	18	4	0					35
43	21	13	1	0					35
44	18	15	2	0					35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	158	56.42%	106	37.86%	13	4.65%	3	1.07%	280

Tabla 258. Percepción del Clima Laboral CDMB entre 1 a 2 años de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
45	10	8	13	4					35
46	11	12	10	2					35
47	13	14	5	3					35
48	6	12	11	6					35
49	12	15	5	3					35
50	9	17	5	4					35
51	10	14	6	5					35
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	71	28.97%	92	37.56%	55	22.45%	27	11.02%	245

**Tabla 259.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
1	22		5		0		0		27
2	20		7		0		0		27
3	4		18		5		0		27
4	4		15		8		0		27
5	5		11		9		2		27
6	7		19		1		0		27
7	10		13		3		0		26
8	14		10		3		0		27
9	18		7		2		0		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	104	42.98%	105	43.39%	31	12.81%	2	0.82%	242

**Tabla 260.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	12		9		6		0		27
11	3		13		7		3		26
12	7		8		11		0		26
13	6		11		8		2		27
14	3		10		11		3		27
15	2		13		10		1		26
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	33	20.76%	64	40.25%	53	33.33%	9	5.66%	159

**Tabla 261.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	17		9		1		0		27
17	17		9		1		0		27
18	12		12		2		1		27
19	11		13		3		0		27
20	19		6		0		1		26
21	16		9		2		0		27
22	11		13		2		1		27
23	10		14		3		0		27
24	7		15		5		0		27
25	7		12		7		1		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	127	47.21%	112	41.63%	26	9.67%	4	1.49%	269

**Tabla 262.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
26	8		14		5		0		27
27	4		17		5		1		27
28	3		17		5		2		27
29	8		17		2		0		27
30	9		15		2		1		27
31	9		12		6		0		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	41	25.30%	92	56.80%	25	15.43%	4	2.47%	162

**Tabla 263.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
32	10	13	4	0					27
33	8	14	5	0					27
34	8	16	3	0					27
35	11	15	1	0					27
36	13	14	0	0					27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	50	37.04%	72	53.33%	13	9.63%	0	0%	135

**Tabla 264.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F	F	F	
37	23	4	0	0					27
38	19	8	0	0					27
39	18	7	2	0					27
40	15	12	0	0					27
41	22	5	0	0					27
42	12	12	3	0					27
43	18	9	0	0					27
44	15	11	1	0					27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	142	65.74%	68	31.48%	6	2.78%	0	0%	216

**Tabla 265** .Percepción del Clima Laboral CDMB entre 3 a 5 años de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	5		12		7		3		27
46	9		13		4		1		27
47	11		12		3		1		27
48	9		8		8		2		27
49	10		10		6		1		27
50	9		9		8		1		27
51	11		8		4		4		27
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	64	33.87%	72	38.09%	40	21.16%	13	6.88%	189

**Tabla 266** .Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	14		6		0		0		20
2	11		8		1		0		20
3	3		12		4		1		20
4	6		5		6		3		20
5	5		7		5		2		19
6	9		7		3		0		19
7	9		9		2		0		20
8	11		6		3		0		20
9	10		10		0		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	78	43.82%	70	39.32%	24	13.49%	6	3.37%	178

**Tabla 267.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	8		7		2		3		20
11	5		4		4		6		19
12	5		7		4		4		20
13	4		5		1		9		19
14	2		4		3		10		19
15	2		6		5		6		19
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	26	22.80%	33	28.95%	17	14.92%	38	33.33%	114

**Tabla 268.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	8		11		0		1		20
17	8		10		0		1		19
18	8		9		1		2		20
19	9		10		0		1		20
20	12		7		1		0		20
21	10		7		0		1		18
22	9		9		1		1		20
23	11		7		1		1		20
24	7		10		3		0		20
25	7		9		3		1		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	89	45.18%	89	45.18%	10	5.07%	9	4.57%	197

**Tabla 269.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	9		8		1		2		20
27	2		8		7		3		20
28	2		7		7		4		20
29	8		7		3		2		20
30	8		9		2		1		20
31	9		7		3		1		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	38	31.67%	46	38.33%	23	19.17%	13	10.83%	120

**Tabla 270.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	10		5		2		3		20
33	8		8		3		1		20
34	5		10		4		0		19
35	8		10		1		1		20
36	8		11		1		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	39	39.39%	44	44.44%	11	11.11%	5	05.06%	99

**Tabla 271.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	13		7		0		0		20
38	11		9		0		0		20
39	10		8		2		0		20
40	10		9		0		0		19
41	14		6		0		0		20
42	9		5		4		2		20
43	10		8		2		0		20
44	10		4		6		0		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	87	54.72%	56	35.23%	14	8.80%	2	1.25%	159

**Tabla 272.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 6 a 10 años de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	6		6		7		1		20
46	8		8		4		0		20
47	8		9		2		1		20
48	8		7		2		3		20
49	8		6		3		3		20
50	5		9		5		1		20
51	6		7		4		3		20
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	49	35%	52	37.14%	27	19.29%	12	8.57%	140

**Tabla 273.** Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	23		1		0		0		24
2	17		6		1		0		24
3	4		16		4		0		24
4	7		15		2		0		24
5	4		14		5		1		24
6	5		16		3		0		24
7	12		9		3		0		24
8	11		9		4		0		24
9	15		8		1		0		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	99	45.83%	94	43.52%	22	10.18%	1	0.47%	216

**Tabla 274.** Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	14		7		1		2		24
11	2		12		10		0		24
12	2		11		8		2		23
13	4		14		3		3		24
14	3		11		5		4		23
15	2		11		9		2		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	27	19.01%	66	46.47%	36	25.36%	13	9.16%	142

**Tabla 275.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
16	12		10		2		0		24
17	10		12		2		0		24
18	4		14		5		1		24
19	8		15		1		0		24
20	13		11		0		0		24
21	11		12		1		0		24
22	10		13		1		0		24
23	9		14		0		0		23
24	11		13		0		0		24
25	10		13		1		0		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	98	41.00%	127	53.14%	13	5.44%	1	0.42%	239

**Tabla 276.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	8		13		2		1		24
27	4		11		5		4		24
28	3		10		8		3		24
29	7		14		3		0		24
30	10		11		3		0		24
31	8		13		3		0		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	40	27.78%	72	50%	24	16.67%	8	5.55%	144

**Tabla 277.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
32	10	12	1	1					24
33	8	14	2	0					24
34	8	14	2	0					24
35	7	15	1	0					23
36	11	12	1	0					24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	44	36.98%	67	56.30%	7	5.88%	1	0.84%	119

**Tabla 278 .**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	F	F	F	F	F			
37	20	4	0	0					24
38	21	3	0	0					24
39	9	14	1	0					24
40	13	11	0	0					24
41	18	6	0	0					24
42	10	11	2	1					24
43	18	6	0	0					24
44	15	8	0	1					24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	124	64.59%	63	32.81%	3	1.56%	2	1.04%	192

**Tabla 279.**Percepción del Clima Laboral CDMB entre 11 a 20 años de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	2		13		7		2		24
46	6		12		4		2		24
47	8		12		2		2		24
48	4		15		3		2		24
49	8		10		5		1		24
50	10		10		4		0		24
51	6		9		5		4		24
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	44	26.20%	81	48.21%	30	17.86%	13	7.73%	168

**Tabla 280.**Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 1.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Orientación Organizacional								Resultado total por Ítem
	Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	25		6		0		0		31
2	23		6		2		0		31
3	8		19		2		1		30
4	7		15		6		3		31
5	12		12		6		0		30
6	14		11		5		0		30
7	14		13		4		0		31
8	18		10		2		0		30
9	24		6		1		0		31
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	145	52.72%	98	35.64%	28	10.18%	4	1.46%	275

**Tabla 281.**Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 2.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Administración del Talento Humano								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
10	15		8		5		3		31
11	4		16		9		2		31
12	8		18		3		2		31
13	8		18		3		2		31
14	4		12		12		2		30
15	4		10		11		5		30
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	43	23.37%	82	44.57%	43	23.36%	16	8.70%	184

**Tabla 282 .**Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 3.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Estilo de Dirección.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F		F		F		F		
16	16		12		1		0		29
17	13		15		2		0		30
18	14		12		3		1		30
19	13		12		4		1		30
20	21		9		0		0		30
21	13		15		1		0		29
22	13		12		4		0		29
23	9		16		3		1		29
24	11		15		4		1		31
25	12		13		4		1		30
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	135	45.45%	131	44.11%	26	8.76%	5	1.68%	297

**Tabla 283.**Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 4.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Comunicación e Integración.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
26	16		10		2		1		29
27	7		15		6		2		30
28	7		14		8		1		30
29	16		13		2		0		31
30	15		14		1		0		30
31	15		12		2		1		30
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	76	42.22%	78	43.33%	21	11.67%	5	2.78%	180

**Tabla 284 .**Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 5.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Trabajo en Equipo.								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
32	17		12		2		0		31
33	12		16		2		1		31
34	11		16		3		1		31
35	11		14		6		0		31
36	13		16		1		0		30
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	64	41.56%	74	48.05%	14	9.09%	2	1.30%	154

**Tabla 285** .Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 6.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Capacidad Profesional								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
37	26		5		0		0		31
38	26		5		0		0		31
39	18		7		4		2		31
40	17		13		1		0		31
41	22		8		1		0		31
42	12		12		7		0		31
43	24		6		1		0		31
44	19		9		1		2		31
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	164	66,13%	65	26,21%	15	6,04%	4	1,62%	248

**Tabla 286** .Percepción del Clima Laboral CDMB más de 20 años de Servicio, variable 7.

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	Variable: Medio Ambiente Físico								Resultado total por Ítem
	Total de Respuestas por Alternativa								
	T.A		A		D		T. D		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
45	8		10		8		5		31
46	12		12		4		3		31
47	13		11		7		0		31
48	9		14		7		1		31
49	13		11		4		3		31
50	12		12		5		2		31
51	13		8		6		4		31
Respuestas totales en la Variable	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	80	36,86%	78	35,95%	41	18,90%	18	8,29%	217

## Bibliografía

- ARPSURA. *¿Cómo mejorar las condiciones de orden y aseo en su empresa con un enfoque de mejora continua?*, Recuperado el 29 de Junio del 2011 de [http://www.arpsura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=812&catid=64:lugares-de-trabajo-&Itemid=51](http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=812&catid=64:lugares-de-trabajo-&Itemid=51)
- Naranjo, B. (2005). *Consideraciones Básicas para un Proceso de Inducción a una Empresa*. Recuperado el 27 de Octubre de 2011 de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:mlUCrMzCWpwJ:scholar.google.com/+articulos+sobre+beneficios+del+proceso+de+inducci%C3%B3n&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:mlUCrMzCWpwJ:scholar.google.com/+articulos+sobre+beneficios+del+proceso+de+inducci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0,5)
- Chacín, B., Corzo, G., Rojas, L., Rodríguez, E. & Ríos, G. (2002). *Estrés organizacional y exposición a ruido en trabajadores de la planta de envasado de una industria cervecera*. Recuperado el 1 de Octubre de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0535-51332002000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0535-51332002000400006&script=sci_arttext)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Dirección de Empleo Público. (2007). *Sistema de Estímulos: Lineamientos de Política*.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. p. 51-52
- Ley 1567 de 1998. Recuperado el 13 de Junio de 2011 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Ley 909 del 2004. Recuperado el 13 de Junio de 2011 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis Para una intervención*.
- Modelo de Orden y Aseo, Recuperado el 29 de Junio del 2011 de [http://www.arpsura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=531&catid=34:3Aprevencion-&Itemid=174](http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=531&catid=34:3Aprevencion-&Itemid=174)
- Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, 1000. (2009). *Gestión de la Calidad en el Sector Público*.
- Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. ACIMED, 21, 67-79.
- Pérez de Maldonado, I., Méndez, M. & Bustamante, S. (2006). *Clima Organizacional Y Gerencia: Inductores Del Cambio Organizacional*. Scielo, Chile, 21, 231-248.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales, en la productividad laboral*, ACIMED, 20, 67-75.
- Intranet/SIGC/procedimientos/Apoyo/Gestión del Talento Humano. <http://www.cdm.gov.co/web/index.php/sistema-de-gestie-calidad-infomenu-428.html>