



INFORME DE RESULTADOS CLIMA LABORAL

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE
TALENTO HUMANO**
ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

CONTENIDO

1.	Introducción	4
2.	Objetivo General	5
2.1	Objetivos Específicos	5
3.	Marco Legal	5
4.	Aspectos Metodológicos	6
4.1	Instrumento De Medición De Clima	6
4.2	Aplicación Del Instrumento	7
4.3	La Muestra	7
4.4	Variables A Evaluar	8
4.5	Caracterización De La Población Encuestada	11
5.	Resultados Medición De Clima Por Variables	15
5.1	Variable Orientación Organizacional	15
5.2	Variable Administración Del Talento Humano	16
5.3	Variable Estilo De Dirección	17
5.4	Variable Comunicación E Integración	18
5.5	Variable Trabajo En Grupo	19
5.6	Variable Capacidad Profesional	20
5.7	Variable Medio Ambiente Físico	21
5.8	Resultado Consolidado De Variables	22
5.9	Resultados Valoración Clima Laboral 2021	23
6.	Consideraciones Generales Del Estudio Clima Laboral	24
7.	Resultados De Microclima Por Dependencia	30
8.	Conclusiones	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
9.	Bibliografía	68

Lista de Imágenes

Imagen 1. Cuestionario Evaluación Clima Laboral 2021, Google Forms.....7

Imagen 2. Cálculo De Muestra	8
Imagen 3. 7 Variables A Evaluar Clima Laboral	8

Lista De Gráficos

Grafico 1 Cantidad De Personas Encuestadas Total 635	11
Grafico 2. Población Encuestada Por Dependencia	12
Grafico 3. Población Encuestada Por Tiempo De Servicio	13
Gráfico 4. Población Encuestada Por Nivel Jerárquico	13
Grafico 5. Población Encuestada Por Género.....	14
Gráfico 6. Resultados Variable Orientación Organizacional.....	15
Grafico 7 . Resultados Variable Administración De Talento Humano.....	16
Grafico 8. Resultados Variable Estilo De Dirección	17
Gráfico 9. Resultados Variable Comunicación E Integración.....	18
Grafico 10 resultados Variable Trabajo En Grupo	19
Grafico 11. Resultados Variable Capacidad Profesional	20
Grafico 12. Resultados Variable Medio Ambiente Físico.....	21
Grafico 13. Porcentaje De Respuestas En Escala De Acuerdo Y Desacuerdo Para Cada Variable.	23

Lista De Tablas

Tabla 1. Respuestas Por Alternativa	10
Tabla 2. Ficha Técnica De Estudio De Clima Laboral 2021.....	10
Tabla 3. Análisis De Los Resultados.....	22

Lista de Anexos

Resultados De Encuesta Clima Laboral En Google Forms en PDF



1. INTRODUCCIÓN

La medición del clima laboral en las entidades estatales tiene como objetivo único realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran.

Por consiguiente, se hace necesario que, a través del área de Talento Humano de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, se realice la evaluación del clima laboral en aras de fortalecer las variables que arrojen percepción favorable y a su vez, desarrollar acciones de mejora en aquellas cuya percepción sea desfavorable de acuerdo con el instrumento aplicado, toda vez que el clima laboral tiene incidencia directa en la productividad institucional.

En el presente informe se presentan los objetivos de la medición, el marco legal en el cual se fundamenta la aplicación del instrumento, aspectos metodológicos, las variables a evaluar, los resultados por cada una de las variables y el consolidado, la valoración del clima laboral, el plan de intervención propuesto y las conclusiones y consideraciones finales.

La aplicación del instrumento para evaluar el clima laboral de la alcaldía se realizó entre el mes de octubre de 2021 en el marco del Plan Institucional de Talento Humano el cual permitirá direccionar y coordinar acciones de mejora a ejecutar durante la vigencia 2021.



2. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima laboral para los funcionarios de planta de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, el cual será insumo para la elaboración de una estrategia de intervención de clima laboral por el área de talento humano.

2.1 Objetivos Específicos

- Identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los funcionarios de planta la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias.
- Formular un plan de intervención a partir de los resultados arrojados en la medición del clima laboral para la vigencia 2021.

3. MARCO LEGAL

El Decreto 1083 de 2015 “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, en su artículo 2.2.10.7 numeral 1, indica que las entidades deberán “Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención”.

Así mismo, el citado Decreto expone que con los programas institucionales de bienestar se buscará intervenir en las áreas de calidad de vida laboral, entendida como las estrategias para mejorar el clima laboral, los estilos de dirección y servicios sociales, para atender las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, con el propósito de mejorar sus niveles de salud, recreación y cultura.

El Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” es el organismo que el estado colombiano ha designado, entre otras, para orientar los lineamientos de gestión de talento humano en las entidades del Estado.

Por este motivo el DAFP (2005) ha definido el clima laboral como el conjunto de sentimientos y percepciones compartidas que los funcionarios desarrollan en relación con las características propias de su entidad, tales



como prácticas, políticas y procedimientos formales e informales y los contextos de la misma, siendo un ejemplo de ello los horarios, estilo de dirección, autonomía, relaciones laborales, calidad de la capacitación, estrategias organizacionales, procedimientos administrativos, estilos de comunicación, condiciones físicas del lugar de trabajo y ambiente laboral; dándole estos elementos el toque de distinción de otras entidades, los cuales influyen en su comportamiento. Por lo tanto, la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, el tema del Clima Laboral cobra cada día mayor importancia en el mundo organizacional con el fin de alcanzar un aumento en la productividad teniendo muy en cuenta el talento humano.¹ **(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, 2004)**

4. ASPECTOS METODOLOGICOS

4.1 Instrumento de Medición de Clima

El instrumento que se utilizó para recopilar la información de clima laboral en la Alcaldía Mayor de Cartagena de indias corresponde al cuestionario diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), el cual hace parte del documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión.”² **(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, 2004)**

El instrumento consta de 4 preguntas de datos generales y 51 ítems organizados en escala Likert, La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

1. _____

¹ Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2004). La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Bogotá: DAFP.

² Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2004). La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Bogotá: DAFP

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

4.2 Aplicación del instrumento

Frente a la nueva realidad que deja la pandemia y de manera preventiva, se realiza la aplicación de la encuesta de clima laboral de manera virtual a través de la plataforma tecnológica Google Forms. La encuesta queda lista para la salida en vivo según la fecha definida en el cronograma de trabajo del proyecto por lo cual se habilita a la totalidad de servidores públicos de planta el acceso al cuestionario en el periodo comprendido entre el 4 al 29 de octubre de 2021 como se evidencia en la siguiente imagen:

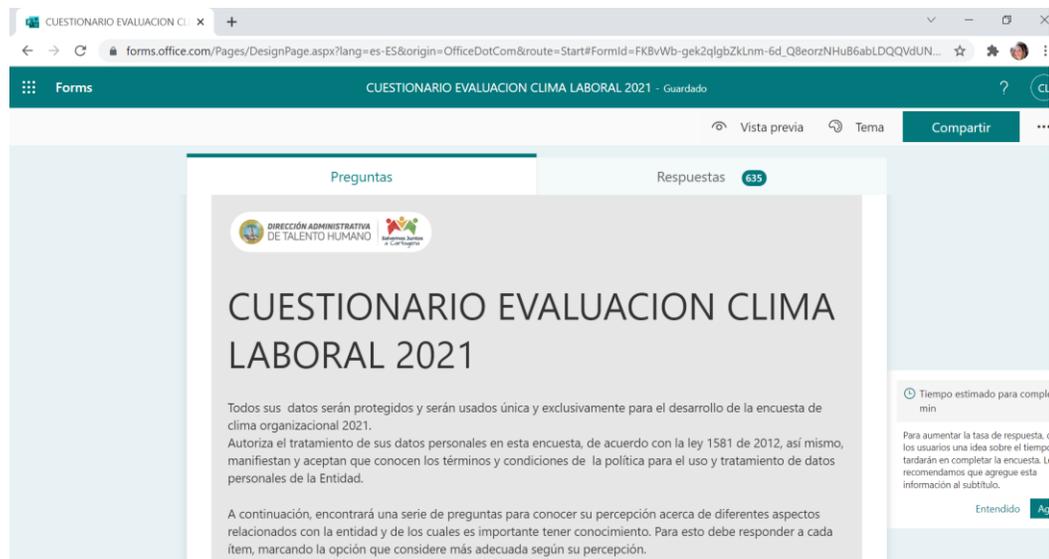


Imagen 1. Cuestionario Evaluación Clima Laboral 2021, Google Form

Fuente. Autor del proyecto

4.3 La Muestra

Utilizando la calculadora de muestras alojada en http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php arroja como resultado 138 encuestas como muestra mínima requerida para validar la representatividad de la misma, en consecuencia, se

puede establecer que un determinado número de encuestas superior a 138 resulta ser representativo.

En el estudio de clima laboral realizado para la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias el tamaño de la muestra que se tomo fue de 632 sujetos, valor muy superior al sugerido para una población total de 830 sujetos lo que permite obtener un margen de error del 2.5% y un nivel de confianza de los resultados de un 99% lo cual es sobresaliente. Se adjunta el cálculo de la muestra en la siguiente grafica.

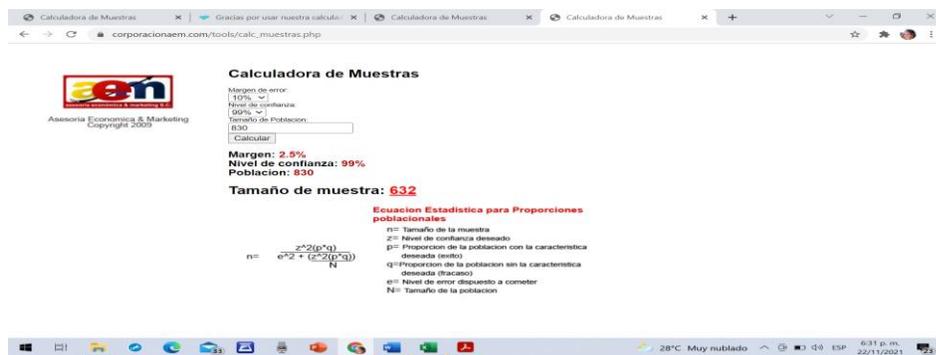


Imagen 2. Cálculo de Muestra

Fuente. (CORPORACIONAEM, S.F.)

4.4 Variables A Evaluar

El Instrumento Para Medir El Clima Laboral De Las Entidades Públicas Consta De 7 Variables, Cada Una De Ellas Con Su Correspondiente Número De Ítems, Como Se Especifica En El Siguiete Cuadro:

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo	32 a 36	5
6. Capacidad profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Imagen 3. 7 variables a evaluar clima laboral

Fuente. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, 2004)

Para cada variable se totaliza por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan



percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido:

- Total, Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total, Acuerdo (T.A.).

Para los totales por ítem se puede utilizar un formato similar al siguiente:

F: Frecuencia (número de respuestas).

%: Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el total de respuestas)

Para totalizar por variable el número de respuestas correspondientes a cada una de las siguientes alternativas, las cuales expresan percepción desfavorable (las dos primeras) o percepción favorable (las dos últimas) del contenido general de la misma:

Total, Desacuerdo (T.D.).

Desacuerdo (D.).

Acuerdo (A.).

Total, Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de A y T.A de los ítems que conforman la variable.

Para los totales por variable se puede utilizar un formato similar al siguiente:

TABLA 1. Respuestas Por Alternativa

ITEM QUE CONFORMA LA VARIABLE	VARIABLE:								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f		f		f		f		
1									
2									
3									
4									
TOTALES DE RESPUESTA SEN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

Fuente. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, 2004)

Para la interpretación de los resultados nos orientamos con las tendencias que resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D y D los de A y T.A de los ítems que conforman la variable.

FICHA TECNICA

TABLA 2. Ficha técnica de estudio de clima laboral 2021

FICHA TECNICA	
Participantes	635
Poblacion Objetivo	830
Cobertura	80%
Metodo de recoleccion	Virtual
Fecha de Aplicación	4 al 29 de octubre de 2021
Tiempo de respuesta promedio	14:10 minutos
Margen de error (I.C. 99%)	2.5%
Numero de Items	51
Confiabilidad del Instrumento	99%
Tiempo de respuesta y escala	Likert (4 opciones)

Fuente. Autor del proyecto

4.5 Caracterización De La Población Encuestada

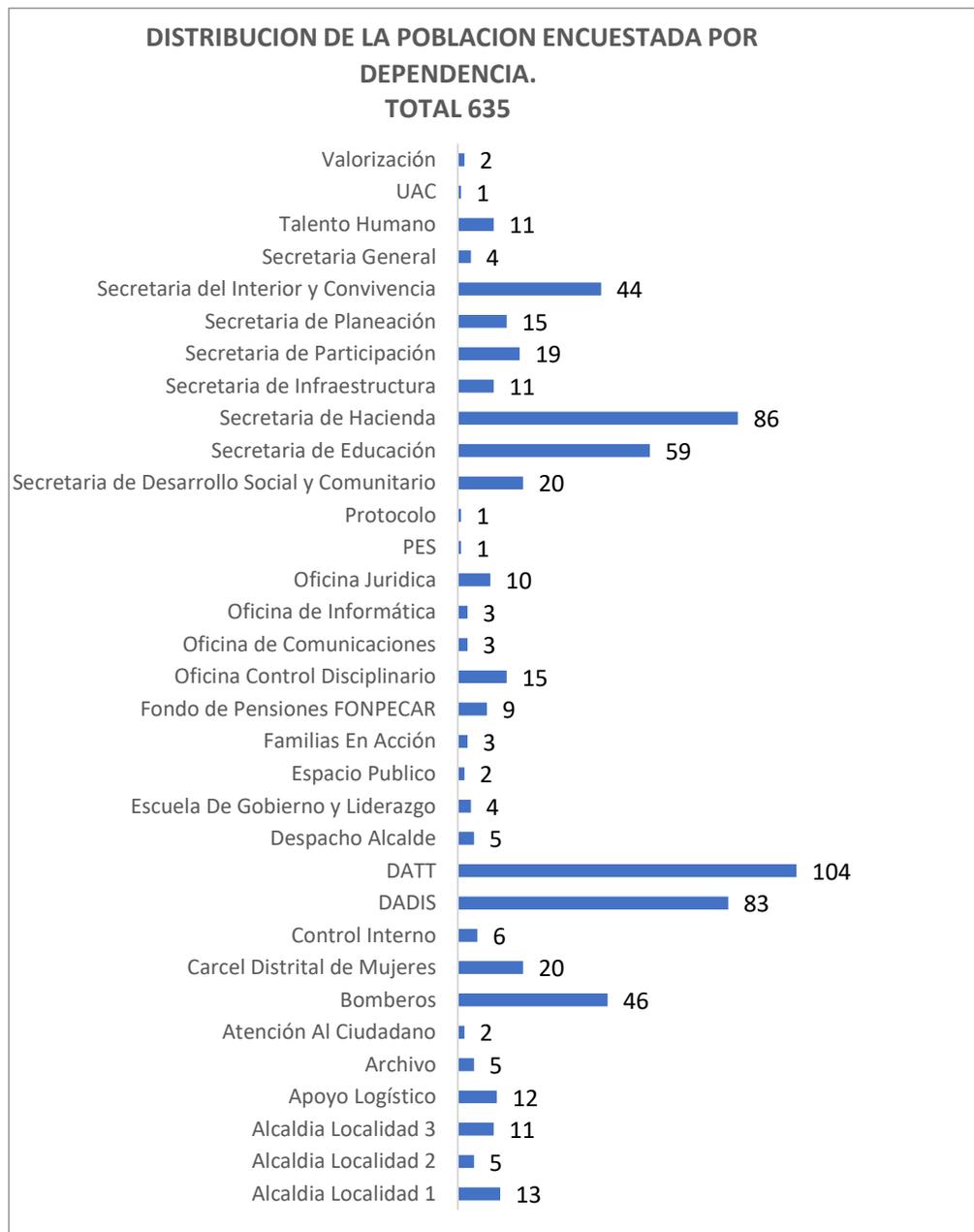


Gráfico 1 Cantidad de personas encuestadas total 635

Fuente. Autor del proyecto

Como se aprecia en la Imagen 3, el total de colaboradores de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias que contestaron la encuesta fue de 635. Adicionalmente esta imagen muestra la distribución de los sujetos en las diferentes dependencias.

PORCENTAJE DE PARTICIPACION POR DEPENDENCIA

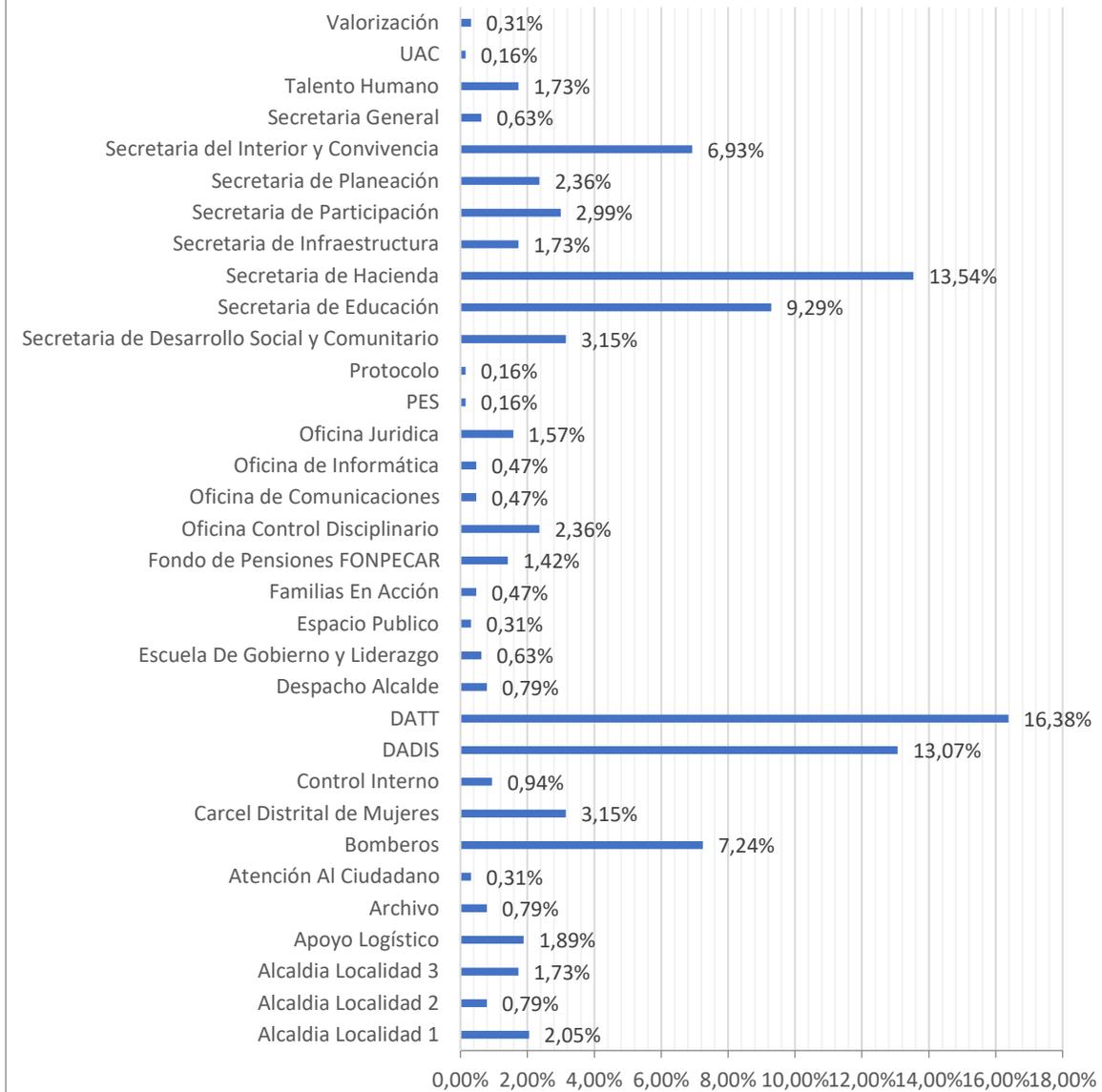


Gráfico 2. Población Encuestada Por Dependencia

Fuente. Autor del proyecto

En la tabla de la imagen 4 se presenta el porcentaje de la población encuestada de acuerdo con la dependencia.

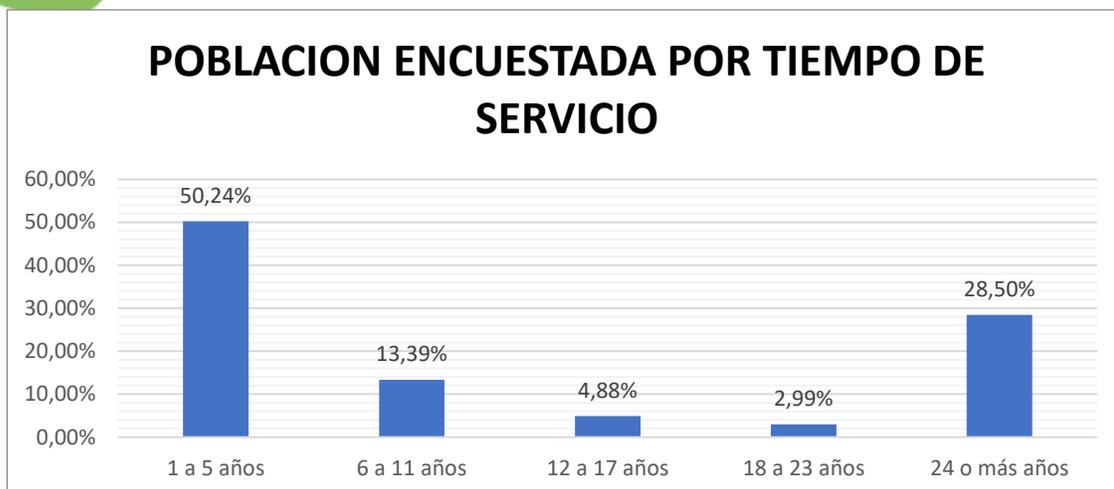


Grafico 3. Población Encuestada Por Tiempo De Servicio

Fuente. Autor del proyecto

De acuerdo con estos resultados de la Imagen 5 se observa que los colaboradores con el porcentaje más alto de participación son los que se encuentran ubicados en los rangos de tiempo de servicio de (1 a 5 años) con 50,24% y (24 años o más) con 28,50%.

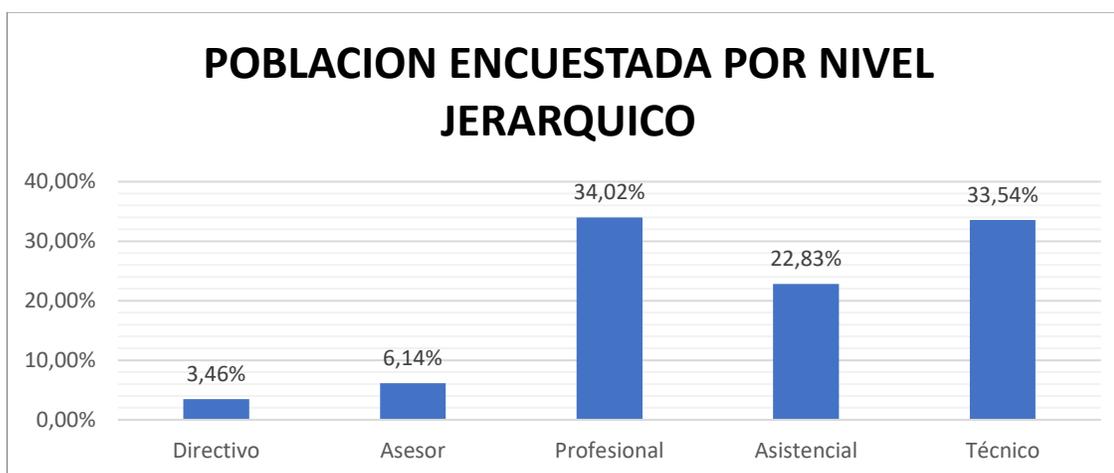


Gráfico 4. Población Encuestada Por Nivel Jerárquico

Fuente. Autor del proyecto

Por su parte los resultados identificados en la imagen 6 permiten identificar que el 34,02% de los colaboradores que respondieron la encuesta desempeñan cargos de nivel profesional, el 33,54% desempeñan cargos de nivel técnico, el 22,83% cargos de nivel asistencial, el 6,14% cargos de nivel asesor y finalmente el 3,46% cargos de nivel directivo.

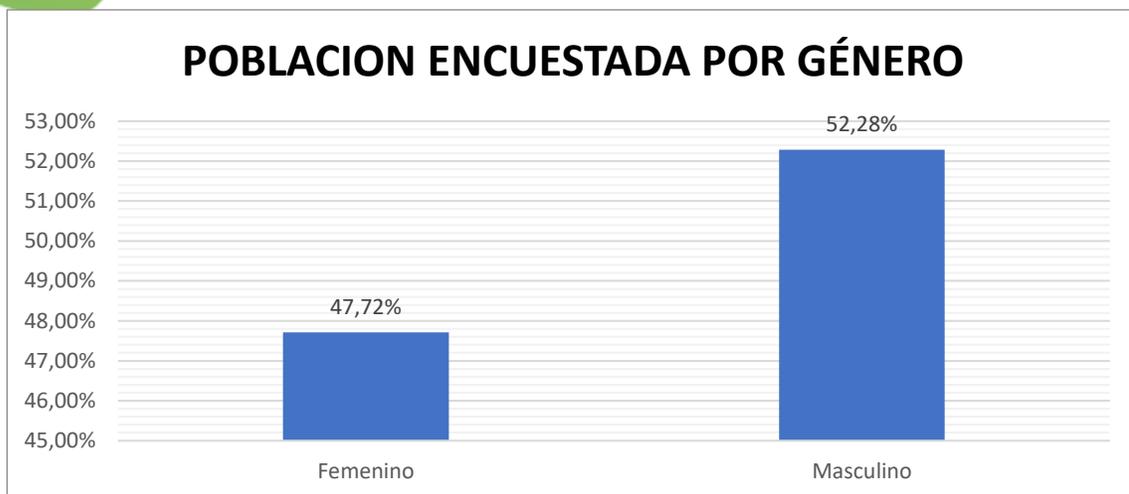


Gráfico 5. Población Encuestada Por Género

Fuente. Autor del proyecto

En materia de genero la imagen 7 muestra que más de la mitad de los colaboradores que respondieron la encuesta son hombres con un 52,28% y el 47,72% son mujeres.

5. RESULTADOS MEDICION DE CLIMA POR VARIABLES

5.1 Variable Orientación Organizacional

Está definida como la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor. Los resultados fueron los siguientes:



Gráfico 6. Resultados Variable Orientación Organizacional

Fuente. Autor del proyecto

El 61,89% de los servidores de la entidad consideran que no cuentan con los recursos necesarios para realizar el trabajo eficientemente.

El 26,46% considera que no los tienen en cuenta para la planeación de actividades.

El 96,22% de los servidores entiende claramente el papel dentro del área de trabajo a la que pertenece.

5.2 Variable administración del talento humano

Se considera como el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

Los resultados fueron los siguientes:

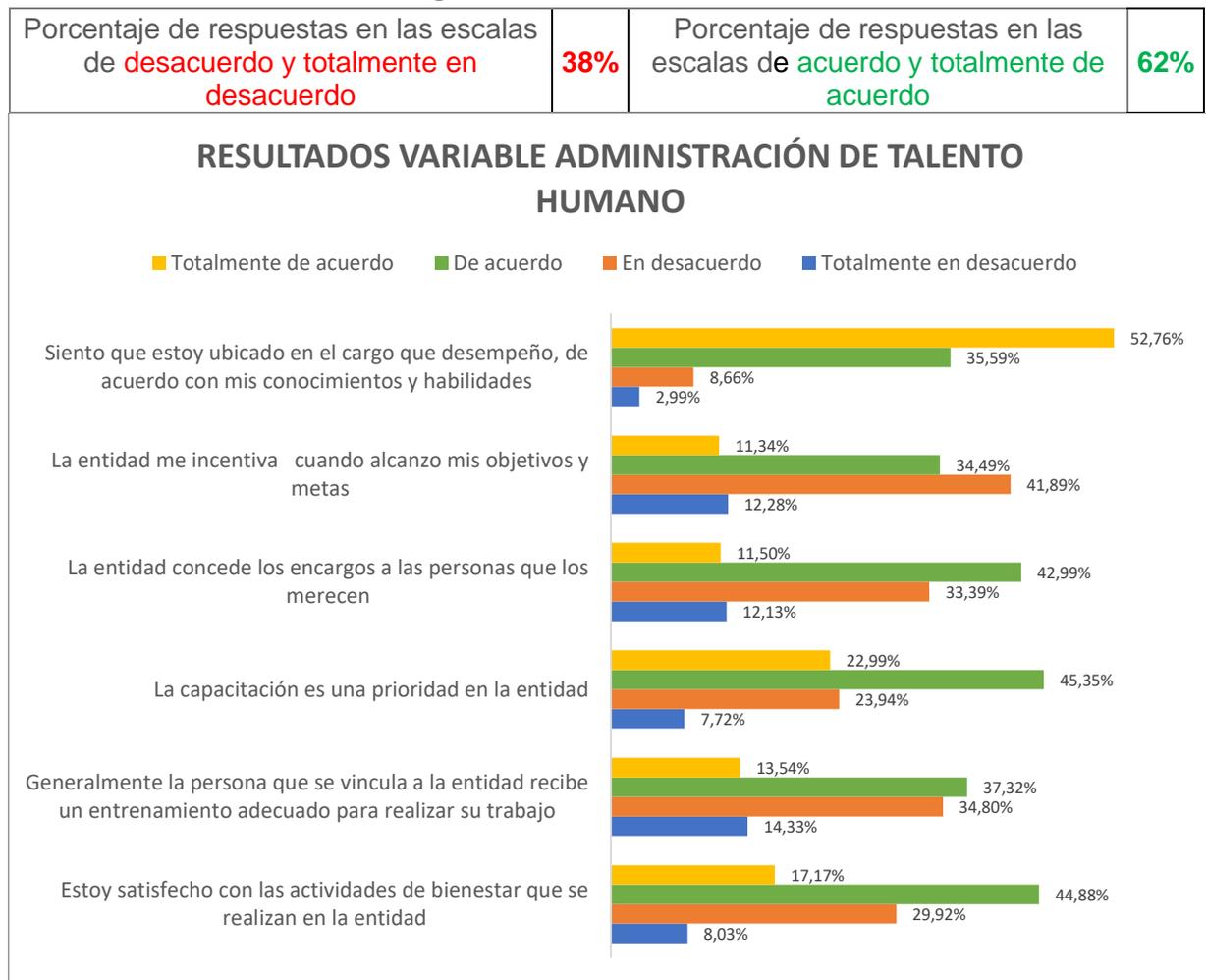


Gráfico 7 . Resultados Variable Administración De Talento Humano

Fuente. Autor del proyecto

El 54,17% está en D y C. D. conque la entidad no los incentiva cuando alcanzan sus objetivos y metas. El 49,13% está en D y C.D en que la persona que vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. El 88,35% está de A y C.D con estar ubicado en el cargo que desempeña de acuerdo con sus conocimientos y habilidades. El 68,34% está de A. y C.D. que la capacitación es una prioridad en la entidad.

5.3 Variable Estilo de Dirección

Se refiere a los 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.

Los resultados fueron los siguientes:



Gráfico 8. Resultados Variable Estilo De Dirección

Fuente. Autor del proyecto

El 20% de los encuestados dice estar en D y C.D. con la afirmación: No tengo que consultar con mi jefe en todas las acciones a seguir en la realización del trabajo. El 17,01% de los servidores esta en D y C.D. con que su jefe lo motive y reconozca su trabajo. Con un 95,12% de percepción positiva se observa por parte de los colaboradores el trato respetuoso por parte de sus jefes. Con un 90,08 de percepción positiva los colaboradores consideran que su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.

5.4 Variable 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. Los resultados fueron los siguientes:

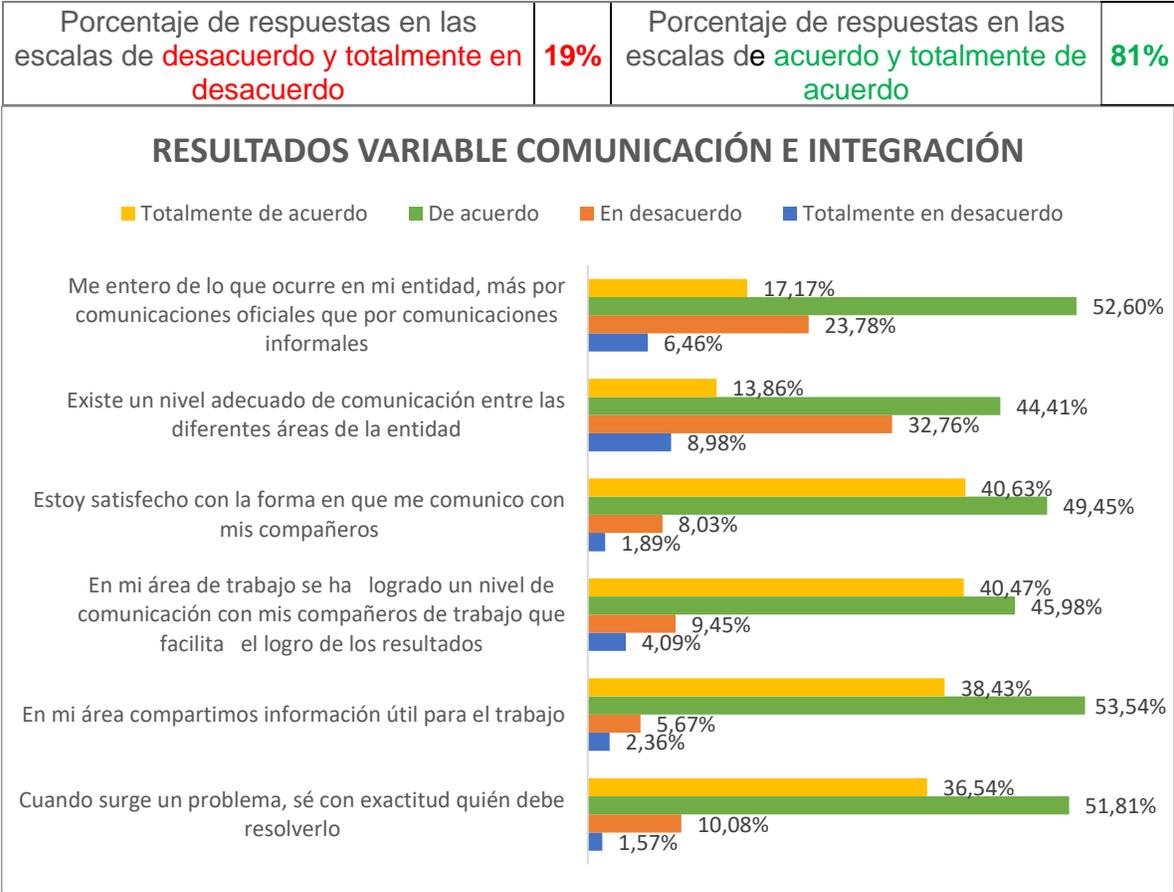


Gráfico 9. Resultados Variable Comunicación E Integración

Fuente. Autor del proyecto

Con un 41.74% de resultado los servidores están en D y T.D. en que exista un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad. Con un 30, 24% de resultado los servidores están en D y T.D. que se entera de lo que ocurre en la entidad más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones Informales. El 91,97% percibe que en su área o dependencia comparten información útil para su trabajo. El 88,35% de los servidores considera que cuando surge un problema, sabe con exactitud a quien debe resolverlo.

5.5 Variable Trabajo En Grupo

Hace referencia al trabajo 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.

Los resultados fueron los siguientes:

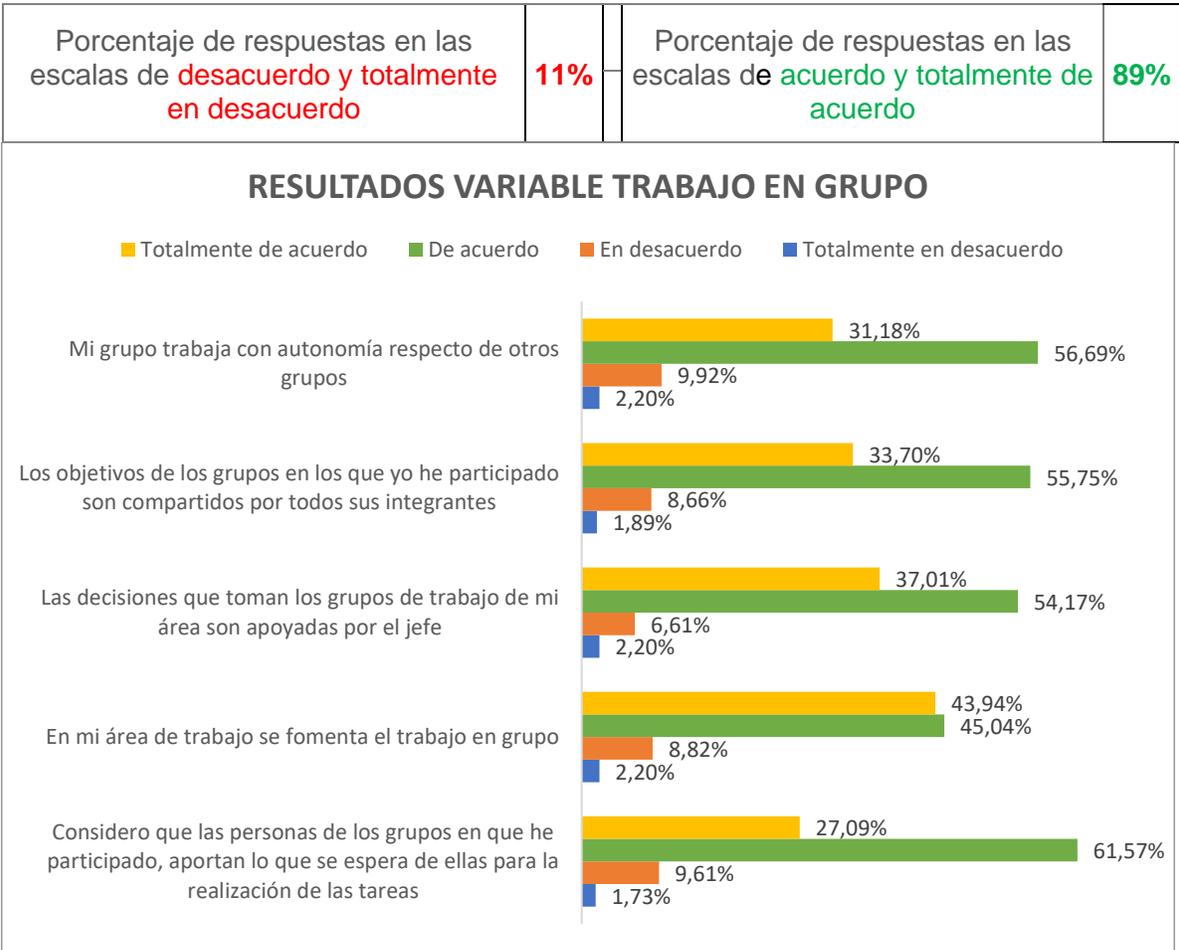


Gráfico 10. Resultados Variable Trabajo En Grupo

Fuente. Autor del proyecto

El 12,12 % de servidores encuestados esta D y T.D. en que su grupo trabaje con autonomía respecto a otros grupos de trabajo.

Con un 91,18% de favorabilidad los servidores consideran que las decisiones que toman los grupos de trabajo en sus respectivas áreas o dependencias son apoyadas por el jefe.

5.6 Variable 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.

Los resultados fueron los siguientes:

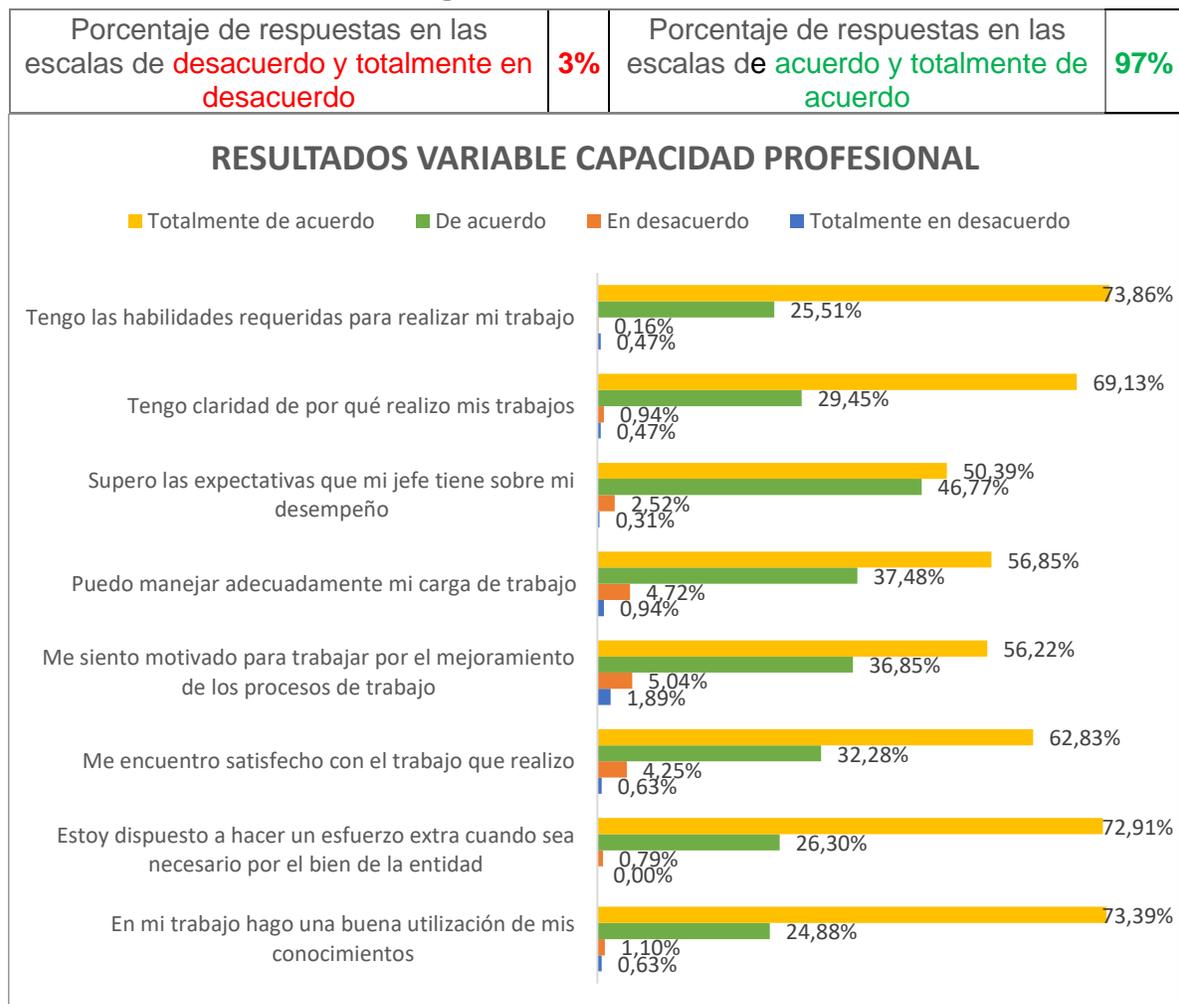


Gráfico 11. Resultados Variable Capacidad Profesional

Fuente. Autor del proyecto

El 6,93% de los encuestados está en D y T.D. no se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.

Con un 99,37 de favorabilidad los servidores de la alcaldía Mayor de Cartagena consideran que tienen todas las habilidades requeridas para realizar su trabajo.

5.7 Variable 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.

Los resultados fueron los siguientes:

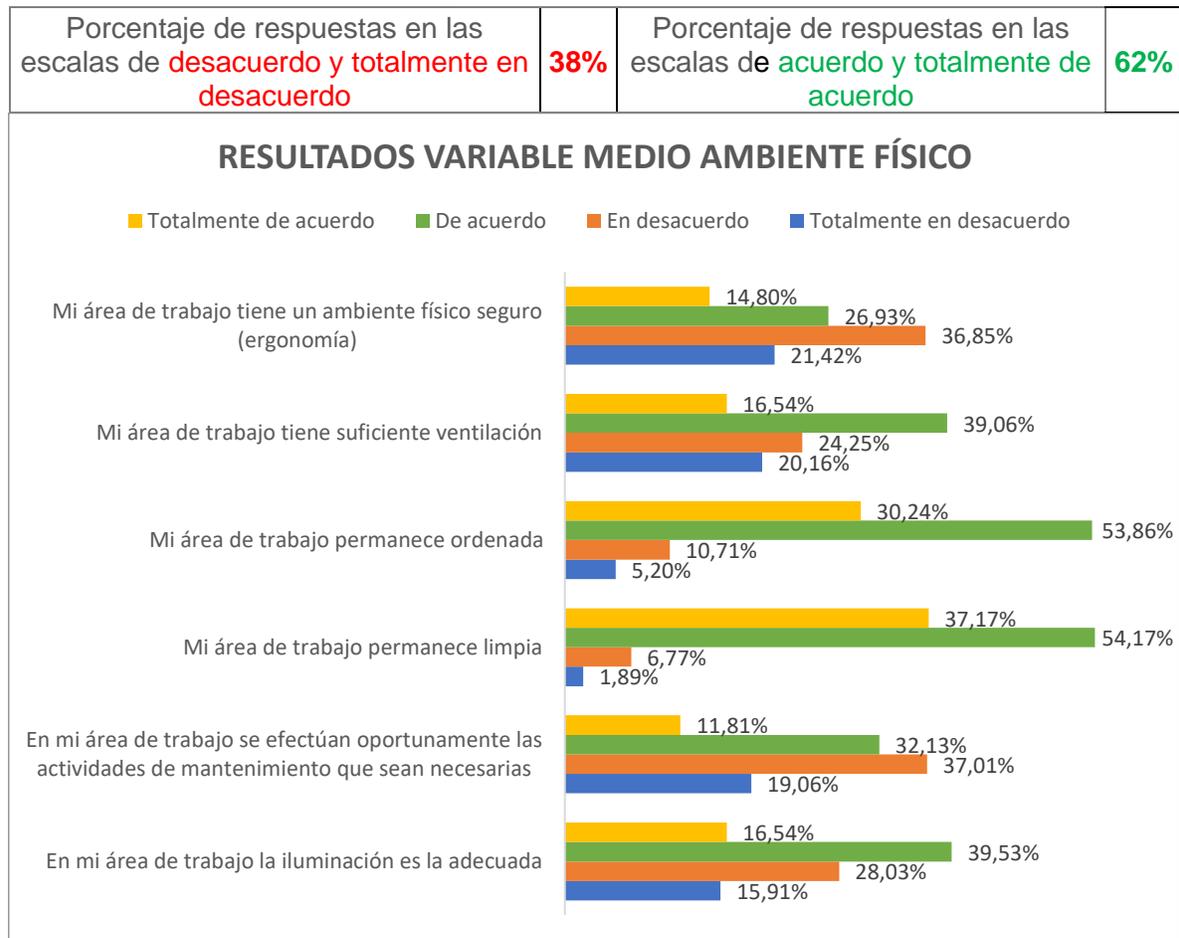


Gráfico 12. Resultados Variable Medio Ambiente Físico

Fuente. Autor del proyecto

El 58,27 de los encuestados está en D y T.D con que el área de trabajo tenga un ambiente físico, seguro y ergonómico.

El 56,06% considera que su área de trabajo no se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.

Con un 91,34 de favorabilidad los servidores perciben su área de trabajo limpia.

Con un 84,09% de favorabilidad los servidores perciben su área de trabajo ordenada.

CLIMA

5.8 Resultado Consolidado De Variables

El consolidado de las 7 variables arroja la calificación de 79,80% en las alternativas A (Acuerdo) y T.A. (Total Acuerdo) específicamente y fueron siempre superiores a las obtenidas para las alternativas D (desacuerdo) o T.D. (Total Desacuerdo) que arrojó la calificación de 20,20%.

A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100 %, se puede inferir un mejor clima laboral.

TABLA 3. Análisis De Los Resultados

Variable	Porcentaje de respuestas en las escalas de desacuerdo y totalmente en desacuerdo	Porcentaje de respuestas en las escalas de acuerdo y totalmente de acuerdo
Capacidad Profesional	3,10%	96,90%
Trabajo en Grupo	10,80%	89,20%
Estilo De Dirección	13,40%	86,60%
Orientación Organizacional	18,90%	81,10%
Comunicación E Integración	19,20%	80,80%
Medio Ambiente Físico	37,90%	62,10%
Gestión Estratégica Del Talento Humano	38,30%	61,70%
Total	20,20%	79,80%

Fuente. Autor del proyecto

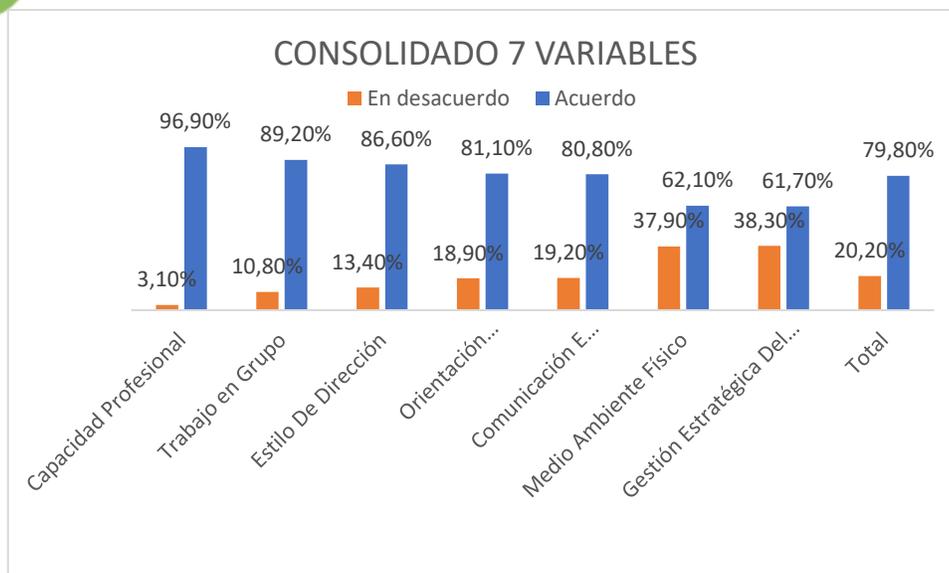


Gráfico 13. Porcentaje De Respuestas En Escala De Acuerdo y Desacuerdo Para Cada Variable.

Fuente. Autor del proyecto

5.9 Resultados Valoración Clima Laboral 2021

La medición del Clima Organizacional en la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias dio como resultado para la vigencia 2021 un Nivel de Satisfacción del 79,80%.

Este resultado indica la existencia de un clima organizacional Satisfactorio y una percepción Favorable por parte de todo el personal de la planta. El conjunto global de resultados muestra una tendencia de percepciones positivas sobre las 7 variables mediadas y analizadas.

No existen factores que puedan considerarse críticos dado que todas las variables obtuvieron puntuaciones superiores al 60% y de acuerdo con la metodología a medida que dichos porcentajes se acerquen a 100% se puede inferir un mejor clima.

Las variables con mejores puntuaciones y con las cuales los servidores perciben altos niveles de satisfacción y favorabilidad son:

- Capacidad Profesional, con un 96,90% de percepción favorable.
- Trabajo en Grupo, con un 89,20 % de percepción favorable.

- 
- Estilo de Dirección, con un 86,90% de percepción favorable.
 - Orientación Organizacional con un 81,10% de percepción favorable.
 - Comunicación e integración con un 80,80% de percepción favorable.

Sin embargo, se recomienda tener en cuenta aquellas variables que obtuvieron porcentajes menores de satisfacción con el fin de identificar y revisar oportunidades de mejora y con las cuales se sugiere realizar un plan de intervención para fortalecer el clima laboral de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias.

De acuerdo con lo anterior las variables con puntuaciones más bajas fueron:

- Medio Ambiente Físico, con un 62,10, % de percepción Favorable
- Gestión Estratégica del Talento Humano, con un 61,70 % de percepción favorable.

6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

La dependencia con mayor participación fue el DATT. Respondieron la encuesta 104 personas lo que equivale a un 16,38% del total.

Con relación al tiempo de servicio los rangos de (1 a 5 años) y (24 años y más) con un 50,24% y 28,50% respectivamente fueron los grupos poblacionales con mayor participación de la encuesta sumando un 78,74%. Con relación al nivel jerárquico los rangos de profesionales y técnicos con un 34,02% y un 33,54% respectivamente fueron los de mayor participación en la encuesta sumando un 67,56% de la participación total.

Por otro lado, es importante mencionar que se logró la participación del 80% (635) de los servidores convocados en la realización de la encuesta de clima laboral lo cual sugiere confianza y credibilidad en el proceso.

Para esta oportunidad no se contó con la información de mediciones realizadas en años anteriores lo cual hubiera sido útil para realizar análisis comparativo de resultados que permiten revisar tendencias de percepción de favorabilidad o des favorabilidad entre un estudio y otro.

Microclimas Representativos

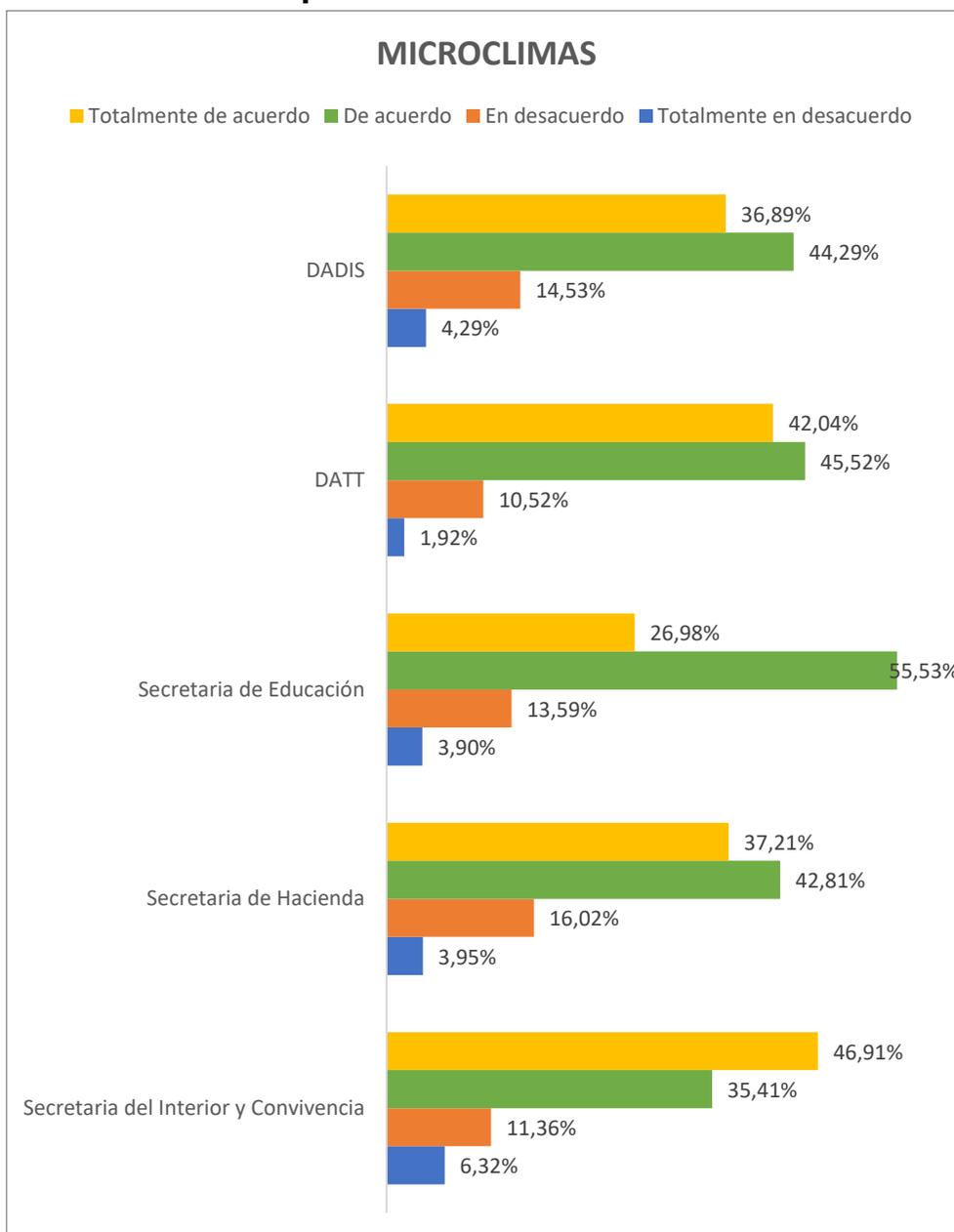


Gráfico 14. Microclimas Representativos
Fuente. Autor del proyecto

La mirada global a los microclimas: Dadis, Datt, Secretaria de Educación, Secretaria de Hacienda, secretaria del interior y convivencia mantienen las mismas tendencias de percepción favorable y desfavorable arrojadas por el clima general. Se analizaron estos



resultados al ser las dependencias con más alto porcentaje de participación.

Al ser este un informe confidencial, se propone en primera instancia que el área de Talento Humano realice una presentación general con los datos más representativos arrojados en el presente estudio al nivel directivo de la Alcaldía para trabajar en un plan estratégico sobre los aspectos que requieran potencializarse para generar un mejor ambiente laboral para el año 2022.

- **Plan de intervención del clima laboral**

El objeto de la intervención deberá ser lograr una situación ideal en la entidad, caracterizada por una percepción más favorable de los funcionarios respecto del ambiente organizacional y una disposición de los mismos a facilitar con su aporte personal, su competencia y sus valores, en pro al mejoramiento en las variables con mayor percepción negativa en este estudio de clima. Debe ser medible y trazable en el tiempo.

- **Variables a intervenir**

Las siguientes son las variables sobre las cuales se sugieren algunos tipos de intervención al ser las que arrojaron los porcentajes menores de favorabilidad, dichas variables están definidas en el instrumento para medir Clima Laboral, propuesto por este Departamento Administrativo en el documento: “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” (2004)

- **Administración del Talento Humano**

Definida como el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.



La gestión integral de recursos humanos debe ser estratégica, es decir, su finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de la entidad (misión, prioridades, objetivos) para la producción de resultados organizacionales acordes con las finalidades perseguidas.

- **Estrategias**

Realizar con precisión la descripción de los cargos de trabajo de tal manera que la estructura organizacional de responsabilidades quede clara.

Diseñar los perfiles de puestos de trabajo e identificar con claridad los conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y valores para un desempeño exitoso.

Generar un proceso de selección e incorporación de personal basado en estándares técnicos que destaque el conocimiento y la experiencia del candidato.

Planear procesos de inducción y reinducción con el objeto de proporcionar información específica sobre las labores y ubicación del puesto de trabajo, a la vez que facilitar a los nuevos empleados la integración a la cultura organizacional. Dichos procesos deberán ser también dirigidos a los servidores que son objeto de movimientos de personal.

Diseño del plan de carrera, acorde con el plan estratégico organizacional, así se facilita que el servidor trabaje en función de las metas que se ha trazado juntamente con la entidad y según su desempeño y logros obtendrá los reconocimientos establecidos y posibilidades de ascenso. Lo anterior basado en procesos de selección, incorporación, inducción y capacitación técnica.

Fijar objetivos claros de mejoramiento como resultado de la evaluación del desempeño de los empleados

Planear y programar los eventos de formación y capacitación de conformidad con los lineamientos de política y estrategias del Plan



institucional de Formación y Capacitación y de las normas vigentes en la materia.

Impartir la capacitación y formación de los servidores de todos los niveles con un doble propósito: su desempeño eficiente y eficaz en el cargo; y su desarrollo personal y profesional o promoción futura.

Aprovechar las ventajas de las plataformas tecnológicas y e-learning, de acuerdo con las condiciones flexibles y más exigentes de las organizaciones de hoy

Registrar, en una base de datos y en forma detallada, las competencias adquiridas por los servidores como consecuencia de los eventos de capacitación programados por las entidades, de manera que éstas tengan un conocimiento claro de cuál es el capital intelectual que está a su disposición

Desarrollar Programa de reconocimientos e incentivos que incluya reconocimiento a los servidores que superan las expectativas o metas señaladas.

Promover actividades de bienestar social producto de la elaboración de un diagnóstico previo a través del cual se obtenga información sobre cuáles son las necesidades e intereses reales de los funcionarios.

Estructura salarial, revisarla teniendo en cuenta las funciones, responsabilidades, nivel académico y tiempo de desempeño

.

Medio ambiente físico

Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o el ánimo del trabajador



- **Estrategias**

Dado que el ambiente físico del trabajo es un factor determinante del rendimiento debe tenerse en cuenta en las instalaciones de las dependencias de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias lo siguiente:

Revisión de La iluminación de las instalaciones, se considera satisfactoria cuando no se producen sombras o reflejos molestos, cuando la luz está bien distribuida, cuando no hay dificultad para ver todos los detalles del propio trabajo.

Está demostrado que una buena iluminación genera un aumento del 25% del rendimiento y una disminución del 24% de los accidentes.

Revisión del espacio y de la ubicación de los servidores en las instalaciones, la forma como dispone sus objetos y los lugares por donde circula son claves para ahorrarle esfuerzos innecesarios y, sobre todo, le permite imprimirle una huella de su identidad, lo cual lo hace sentir valorado y tener la opción de convertir el espacio físico en “su espacio”.

Revisión de fuentes de ruidos y rumores excesivos (aunque se esté ya habituado) provocan una disminución del rendimiento, porque producen una sobreexcitación nerviosa que aumenta la fatiga y hacen perder la calma fácilmente.

Permitir que el empleado establezca su propio orden (no todo tiene que estar “meticulosamente” ordenado), en el cual se sienta reflejado y tranquilo, y dentro del cual pueda disponer de una forma ágil de las cosas que necesita.

Realizar con la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) y el apoyo del área de salud y seguridad en el trabajo de la Alcaldía, estudios de los ambientes físicos para determinar el estado en que se encuentran las instalaciones, la iluminación de las oficinas, la posición de los equipos y muebles, los corredores de circulación, las condiciones de temperatura, etc., y aplicar los correctivos necesarios con el objeto de incidir en el bienestar de los servidores

Como consideración adicional Se considera pertinente y se recomienda adelantar un estudio para identificar la cultura organizacional que existe en el interior de la Alcaldía y realizar una correlación con los resultados obtenidos con el estudio de clima laboral para así generar estrategias que permitan la consolidación de una cultura de servicio público deseado

7. RESULTADOS DE MICROCLIMA POR DEPENDENCIA

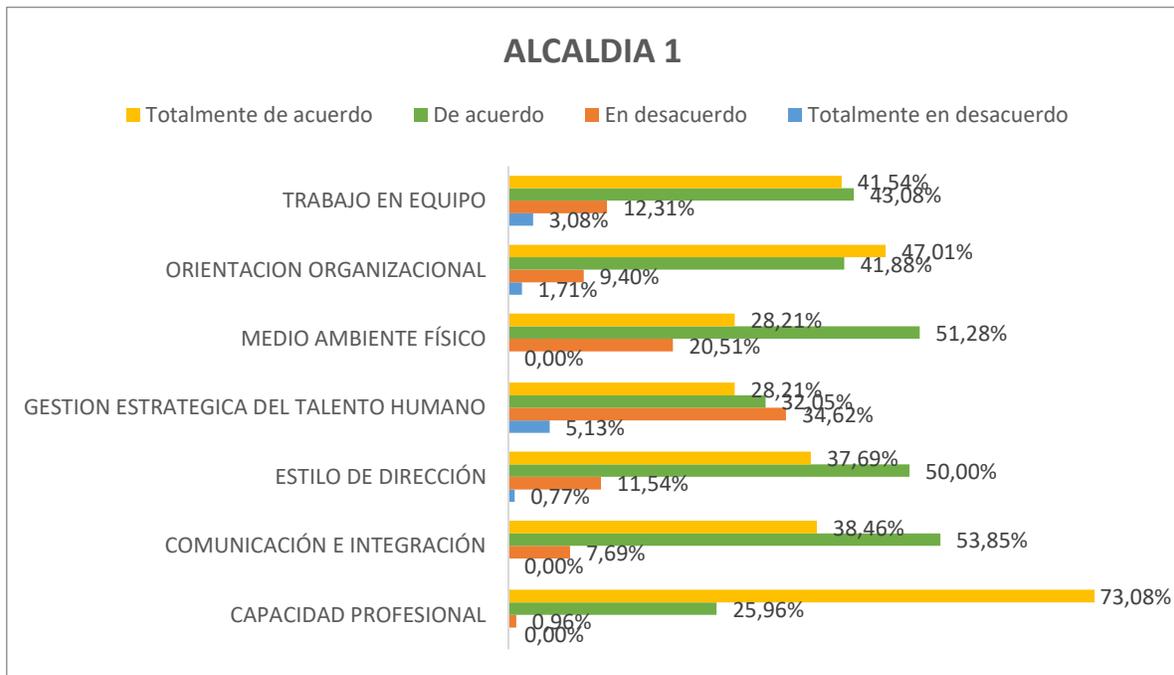


Gráfico 15. Resultados alcaldía 1

Fuente Autor del proyecto

MICROCLIMA ALCADIA LOCALIDAD 1

Con un 99,04 %% de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 39,75% la gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de la dependencia.

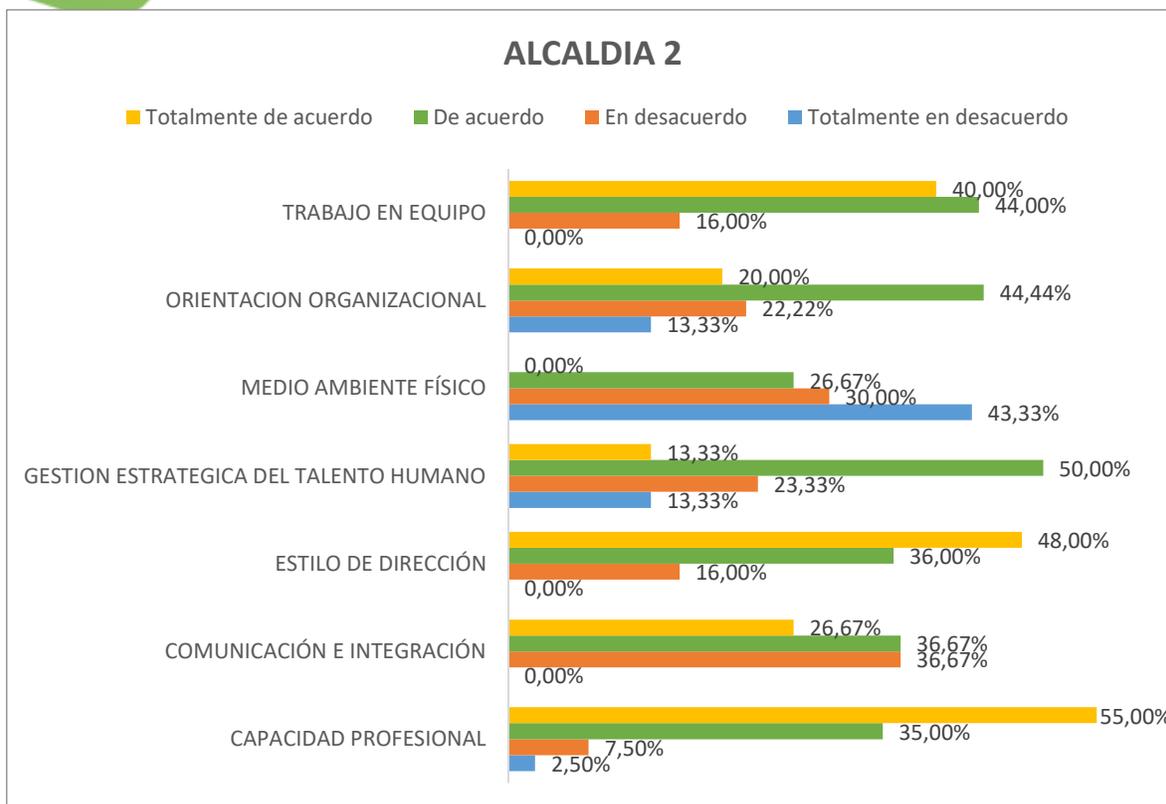


Gráfico 16 Resultados alcaldía 2

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA ALCALDIA LOCALIDAD 2

Con un 90,0 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojó la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 73,33 % de percepción negativa la variable medio ambiente físico obtuvo el mayor puntaje.

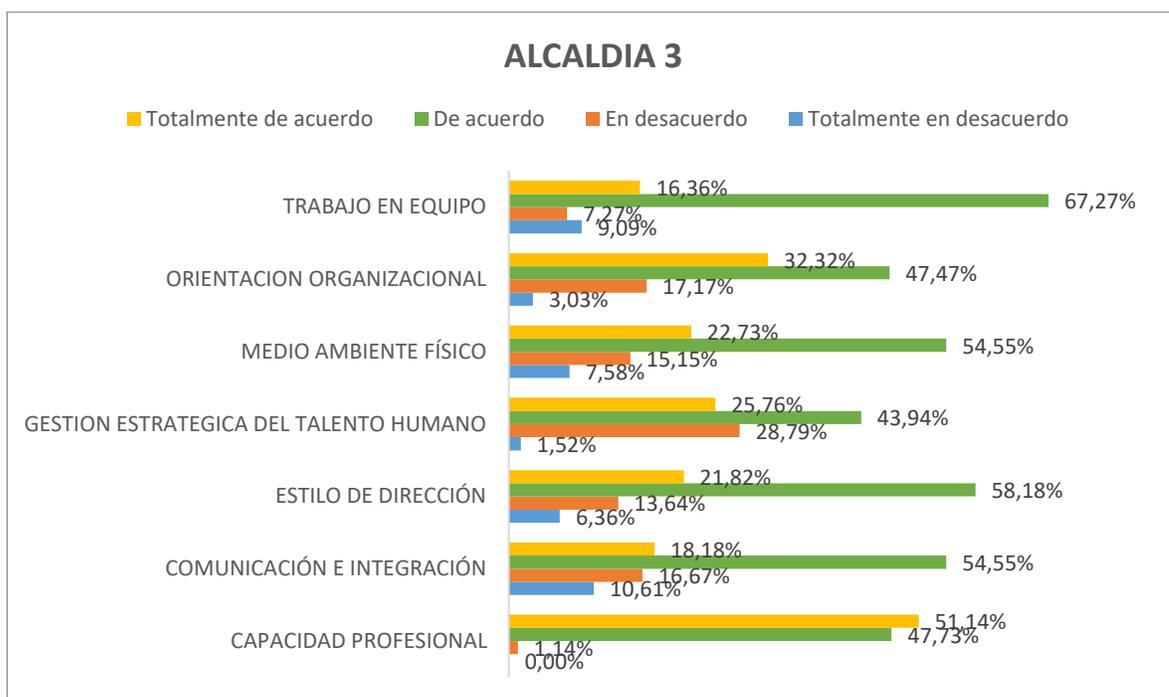


Gráfico 17 Resultados alcaldía 3

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA ALCADIA LOCALIDAD 3

Con un 98,87 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojó la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 30,31 % la gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

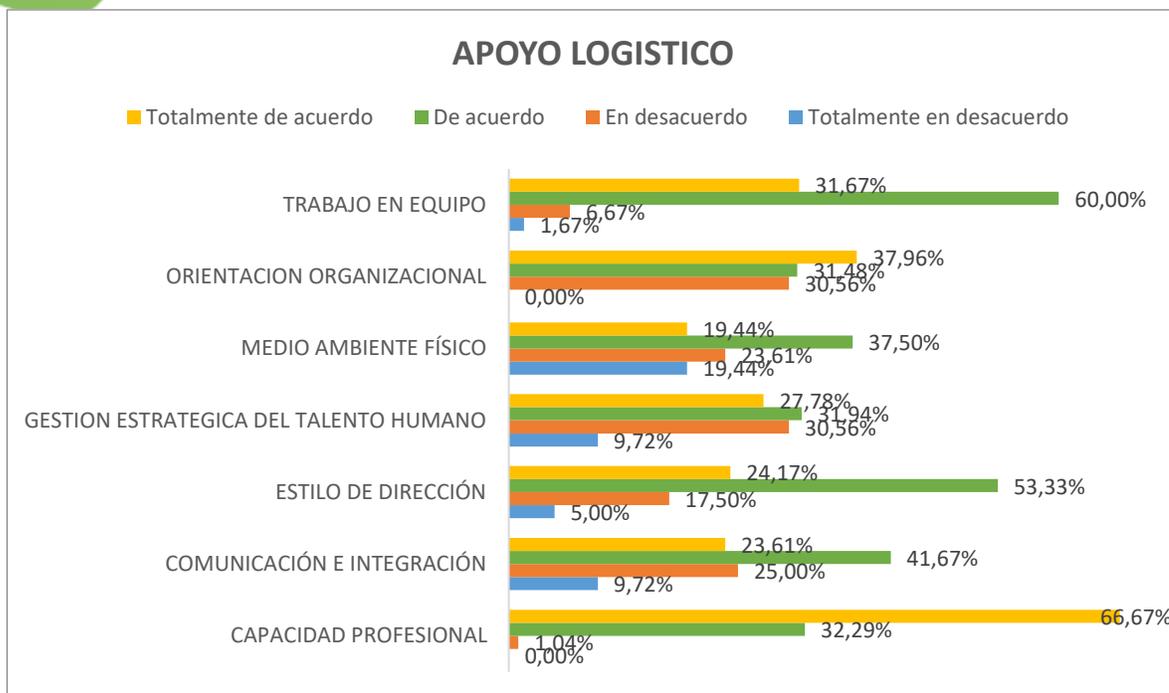


Gráfico 18 Resultados Apoyo logístico

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA APOYO LOGISTICO

Con un 98,96 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojó la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 43,05 % la variable medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

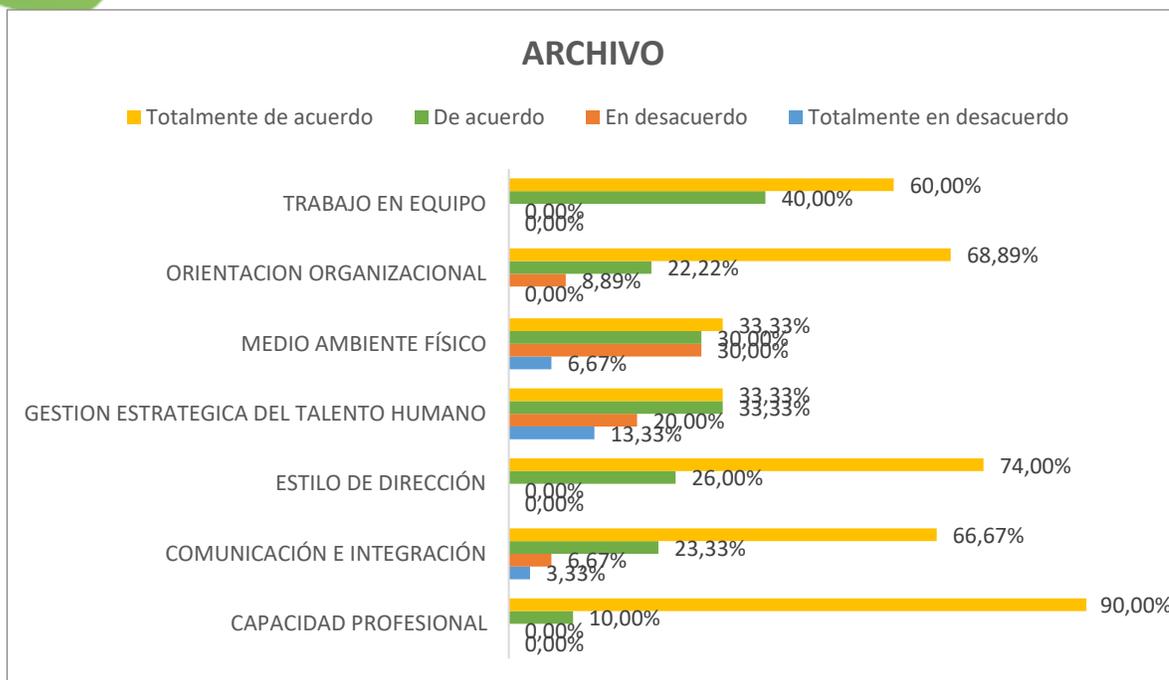


Gráfico 19 Resultados Archivo

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA ARCHIVO

Con un 100 % de percepción positiva las variables trabajo en equipo y capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 33,33 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo los puntajes más bajos de favorabilidad.

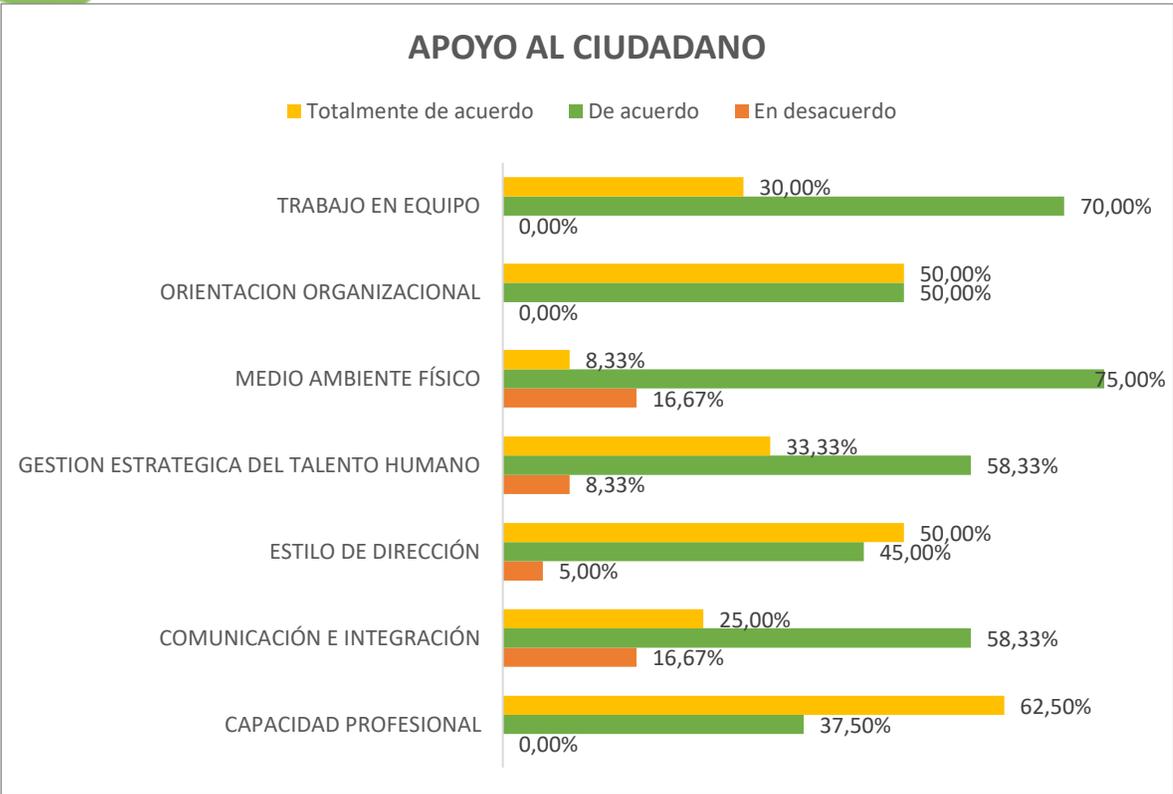


Gráfico 20 Resultados Apoyo ciudadano

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA APOYO AL CIUDADANO

Con un 100 %% de percepción positiva las variables trabajo en equipo, orientación organizacional y capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 16,67% de percepción desfavorable, la variable comunicación e integración obtuvo los puntajes más bajos.



Gráfico 21 Resultados Bomberos

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA BOMBEROS

Con un 94,02 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 59,78 % la variable gestión estratégica del talento humano tiene la percepción mas desfavorable de esta dependencia.

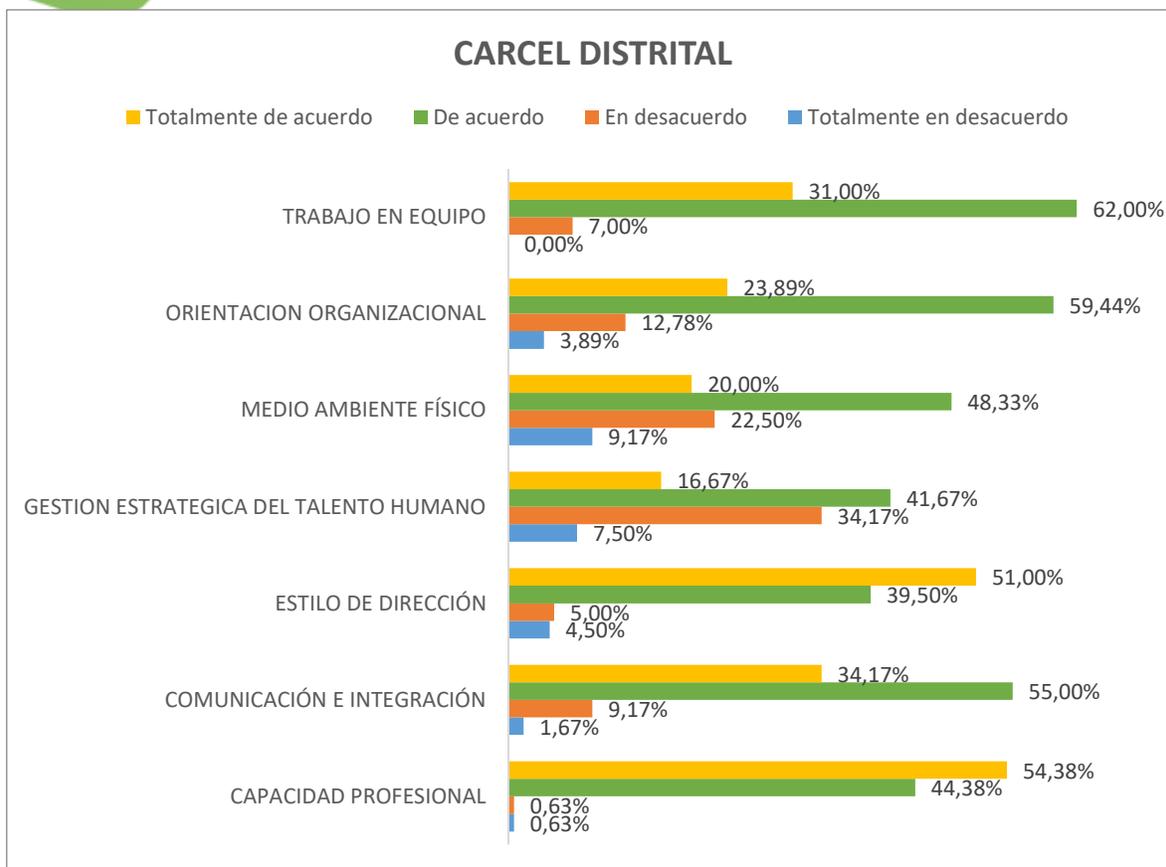


Gráfico 22 Resultados Cárcel Distrital

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA CARCEL DISTRITAL

Con un 98,76 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 59,78% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

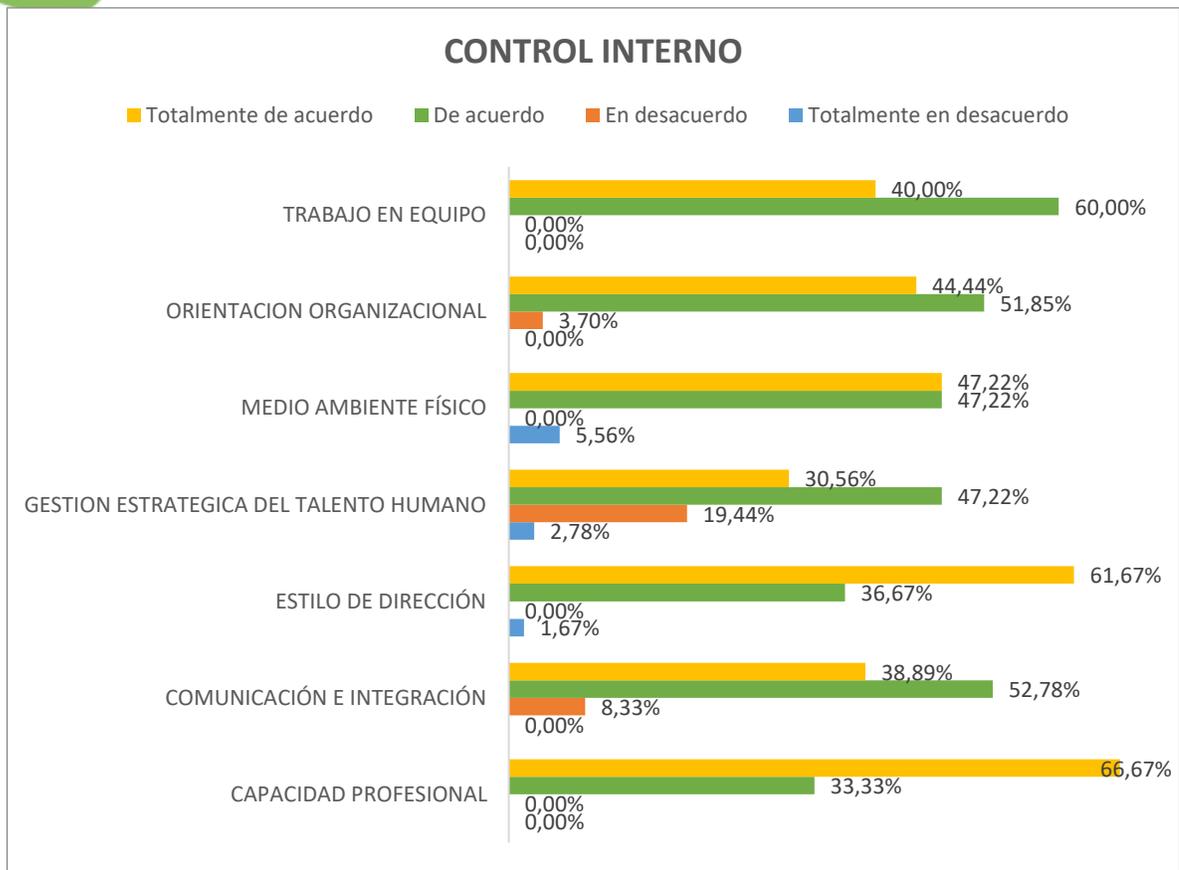


Gráfico 23 Resultados Control Interno

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA CONTROL INTERNO

Con un 100 % de percepción positiva la variable trabajo en equipo arrojó la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 22,22 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

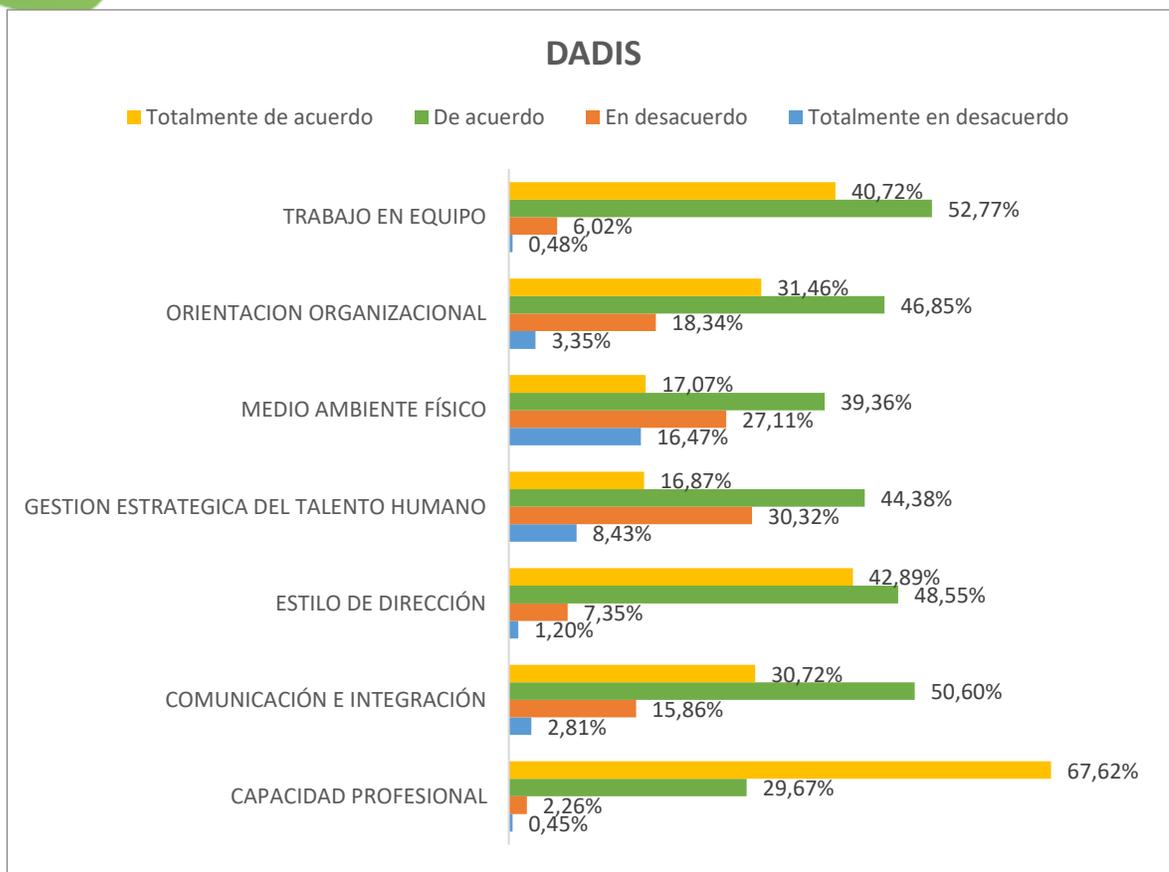


Gráfico 24 Resultados DADIS

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA DADIS

Con un 97,29% de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 43,58% la variable medio ambiente físico, obtuvo la percepción menos favorable de todas.

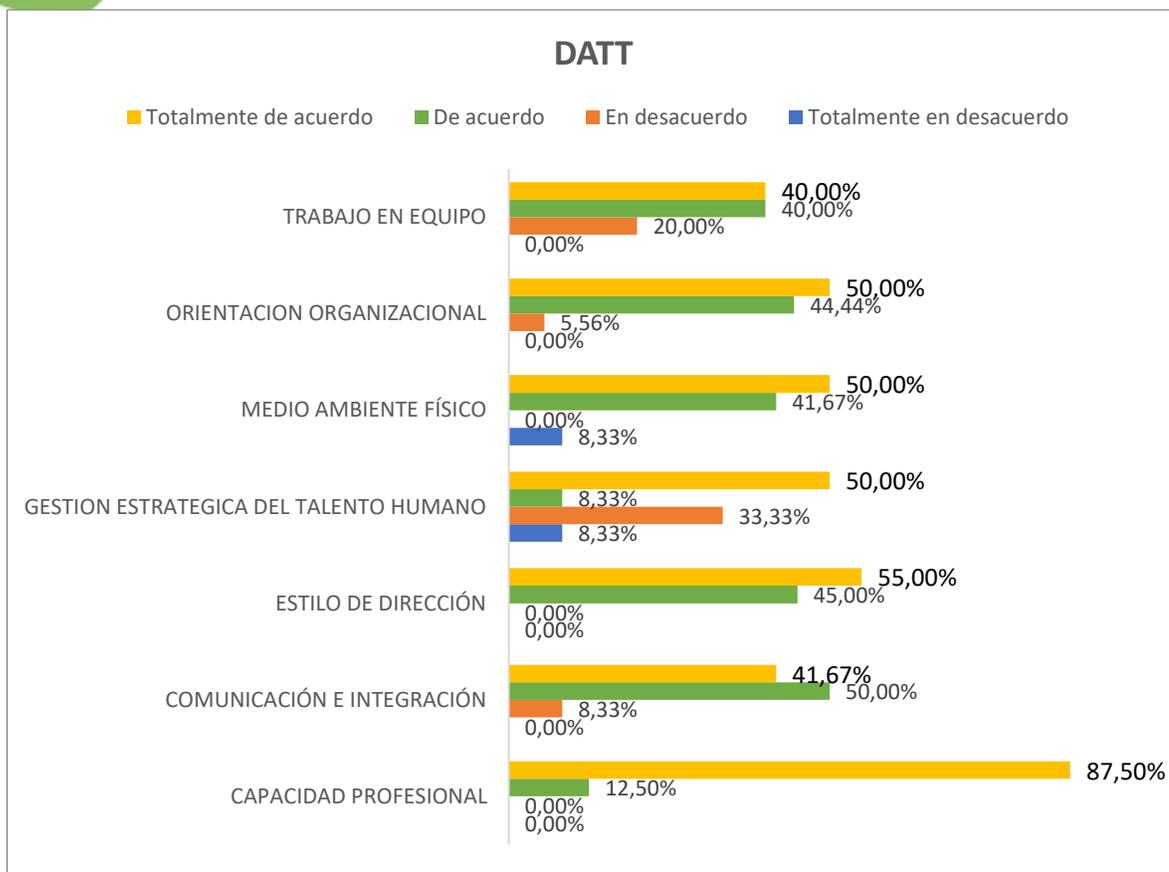


Gráfico 25 Resultados DATT

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA DATT

Con un 100% de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 41,66% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

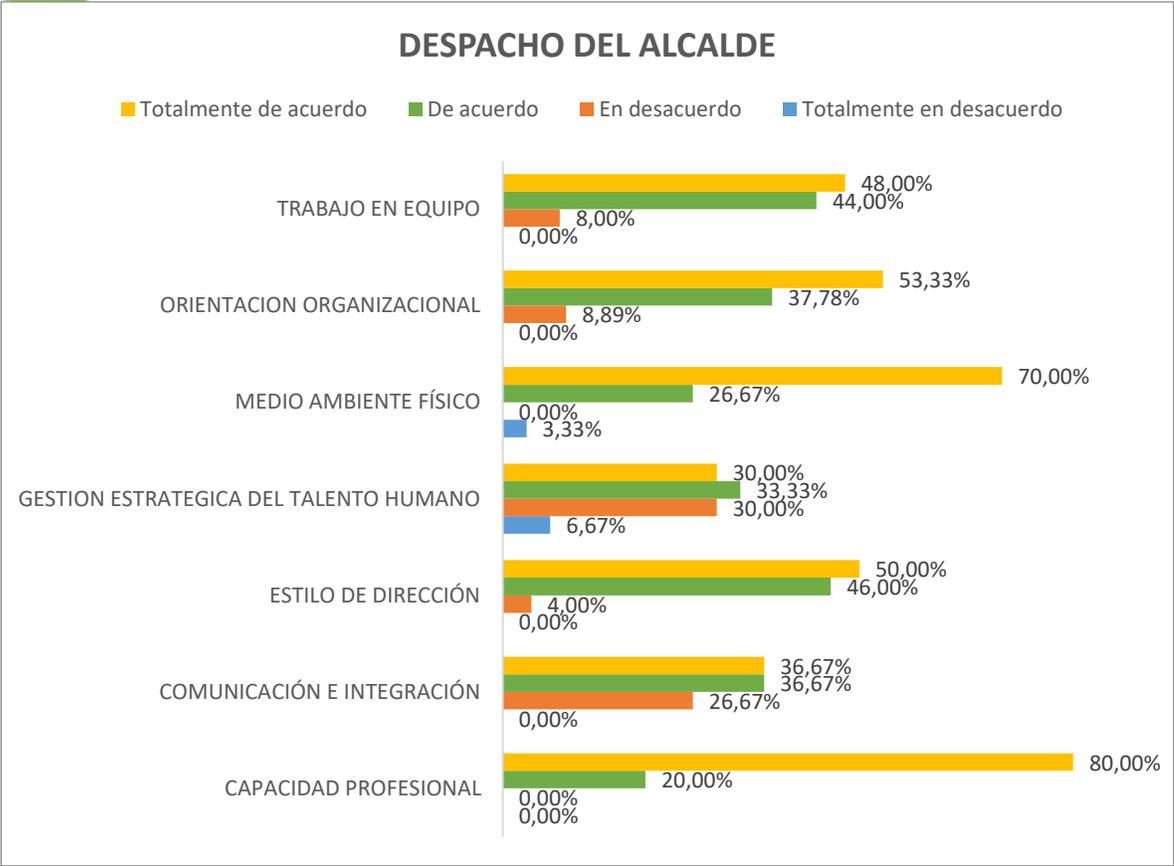


Gráfico 26 Resultados Despacho del alcalde

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA DESPACHO DEL ALCALDE

Con un 100% de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 36,67% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

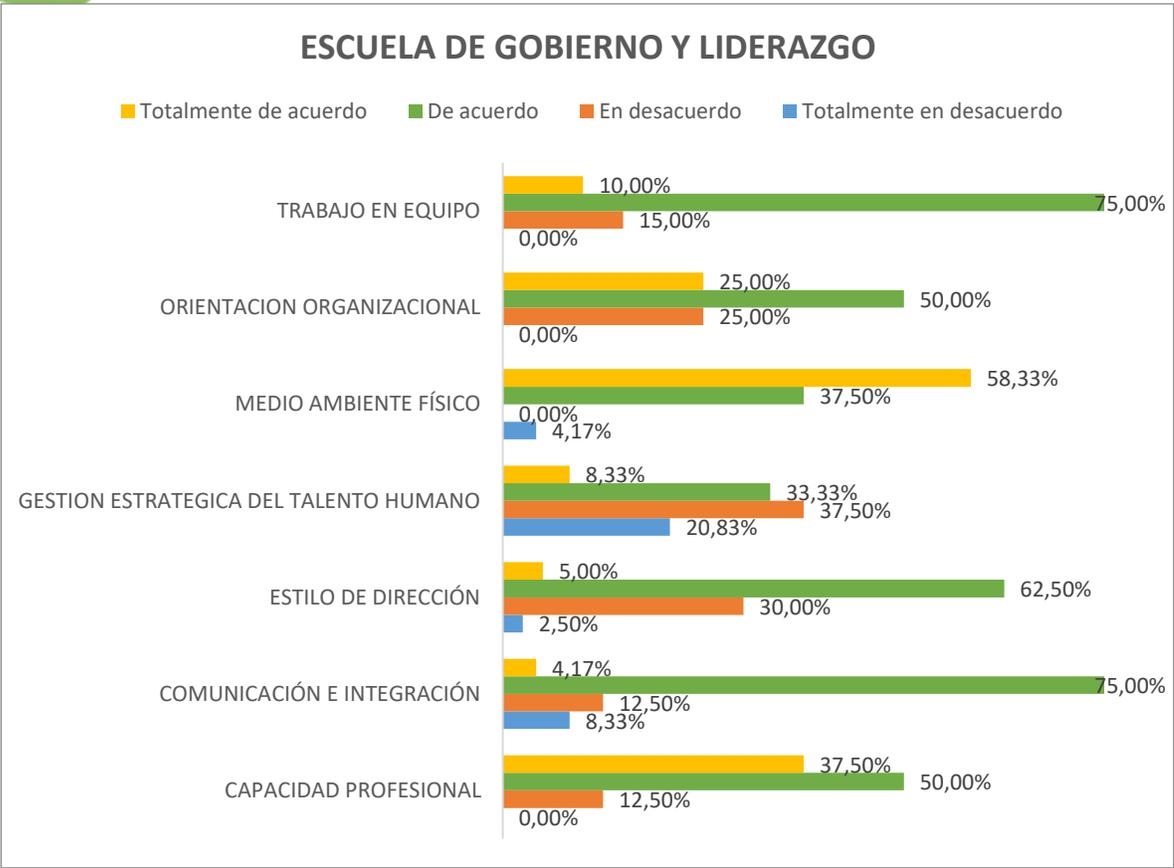


Gráfico 27 Resultados Escuela de Gobierno y Liderazgo

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

Con un 95,83 % de percepción positiva la variable medio ambiente físico arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 58,33% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte del equipo.



Gráfico 28 Resultados Espacio publico
Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA ESPACIO PUBLICO

Con un 75,00 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 91,66% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de la dependencia.

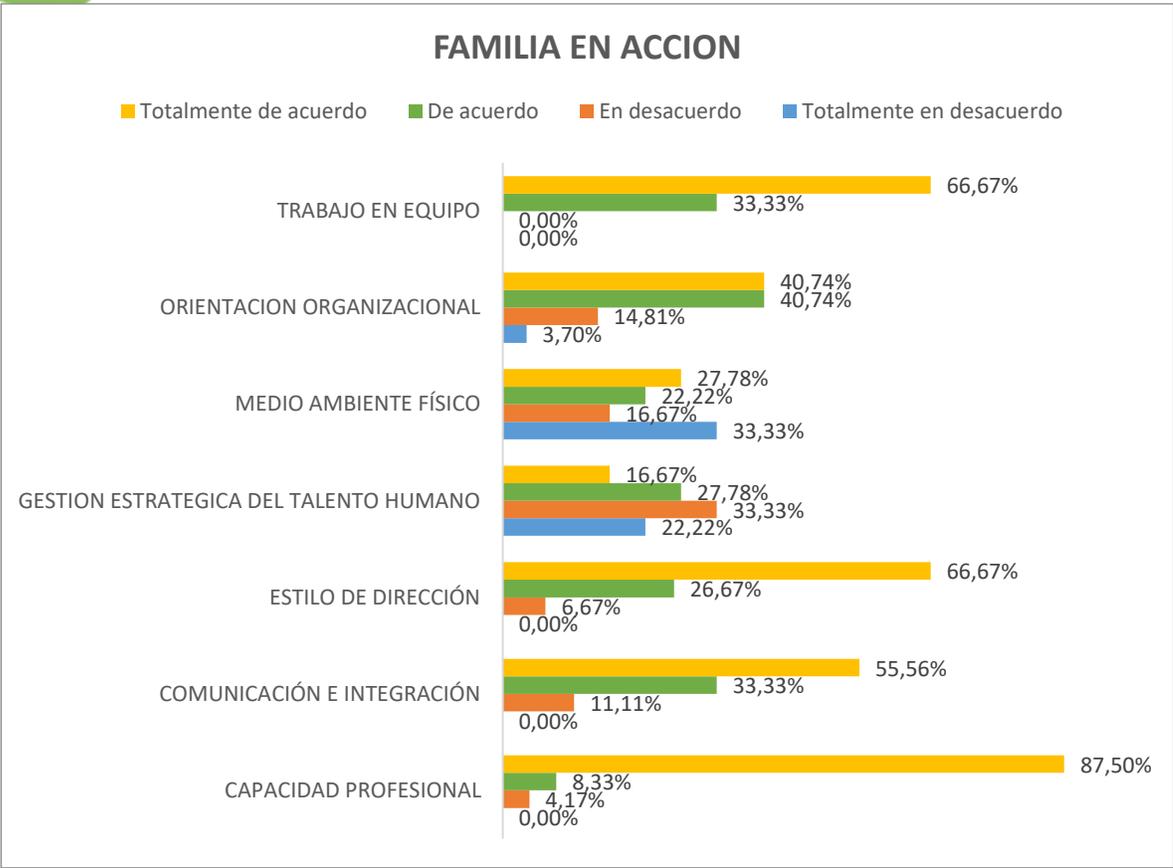


Gráfico 29 Resultados Espacio publico

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA FAMILIAS EN ACCION

Con un 100 % de favorabilidad la variable trabajo en equipo arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 55,55 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

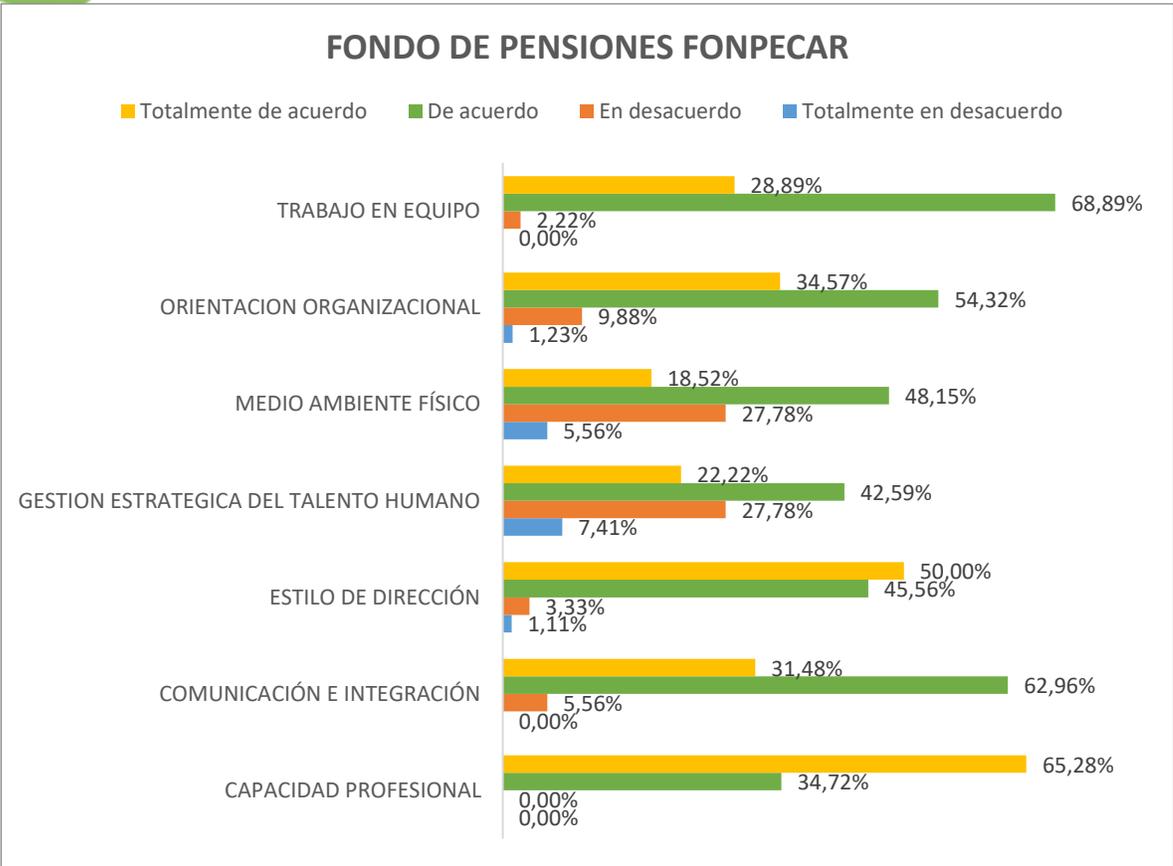


Gráfico 30 Resultados Fondo de pensiones FONPECAR

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA FONDO DE PENSIONES FONPECAR

Con un 100 % de percepción la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 35,19 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos

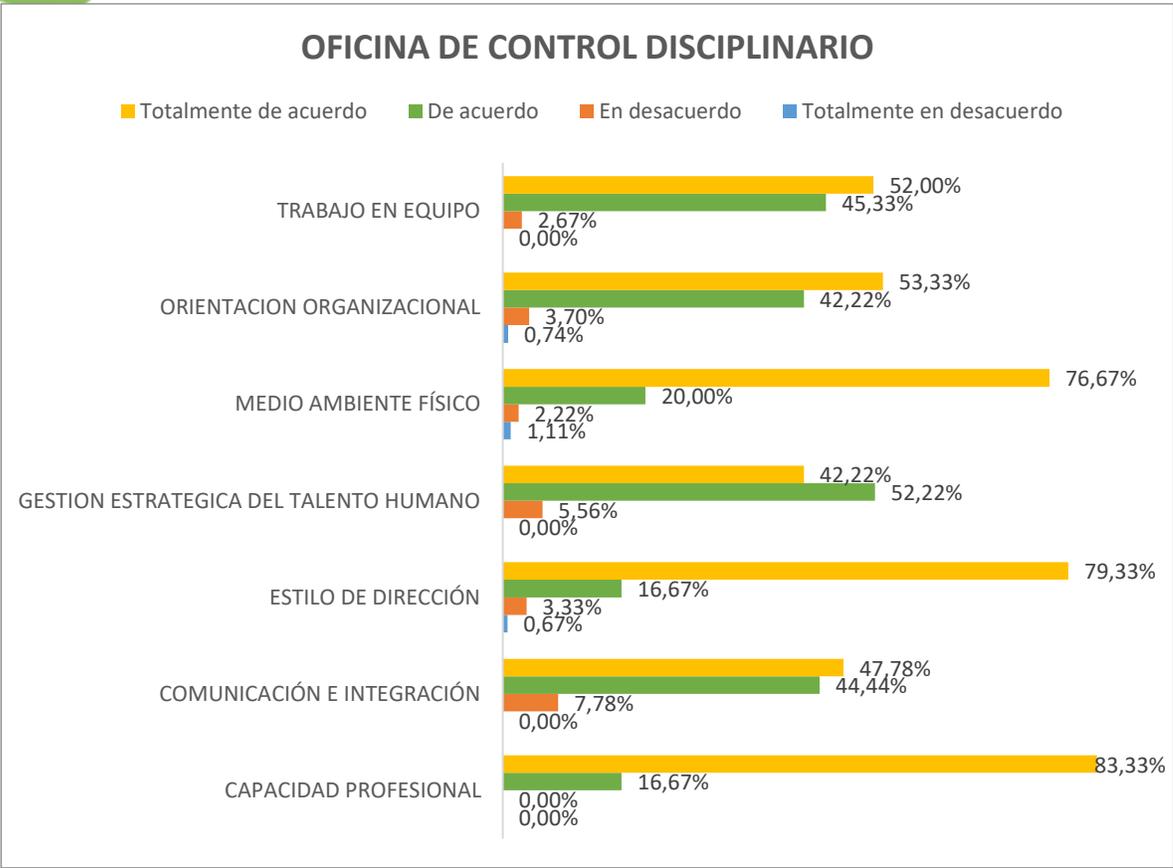


Gráfico 31 Resultados Control Disciplinario

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA OFICINA DE CONTROL DISCIPLINARIO

Con un 100 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 7,78%% la variable comunicación e integración obtuvo la percepción menos favorable por parte de la dependencia.

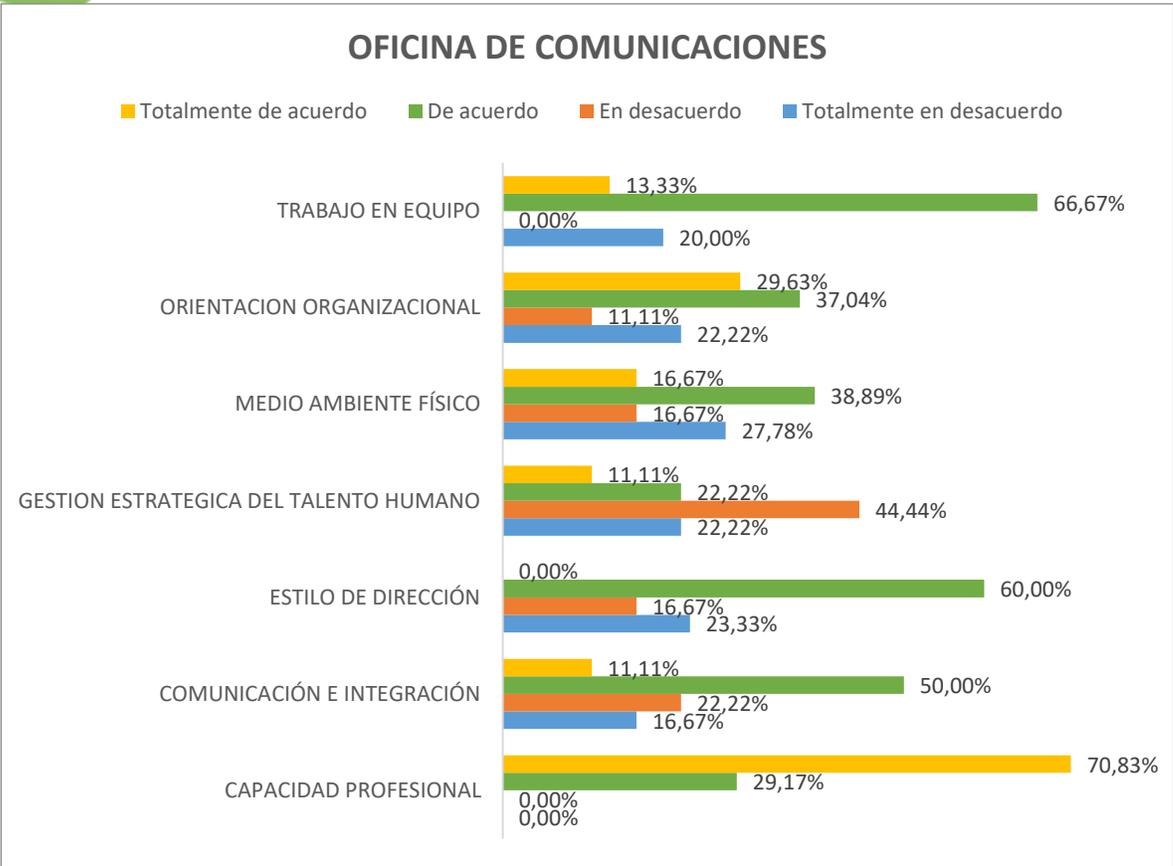


Gráfico 32 Resultados Oficina de Comunicaciones

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA OFICINA DE COMUNICACIONES

Con un 100 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 66,66% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

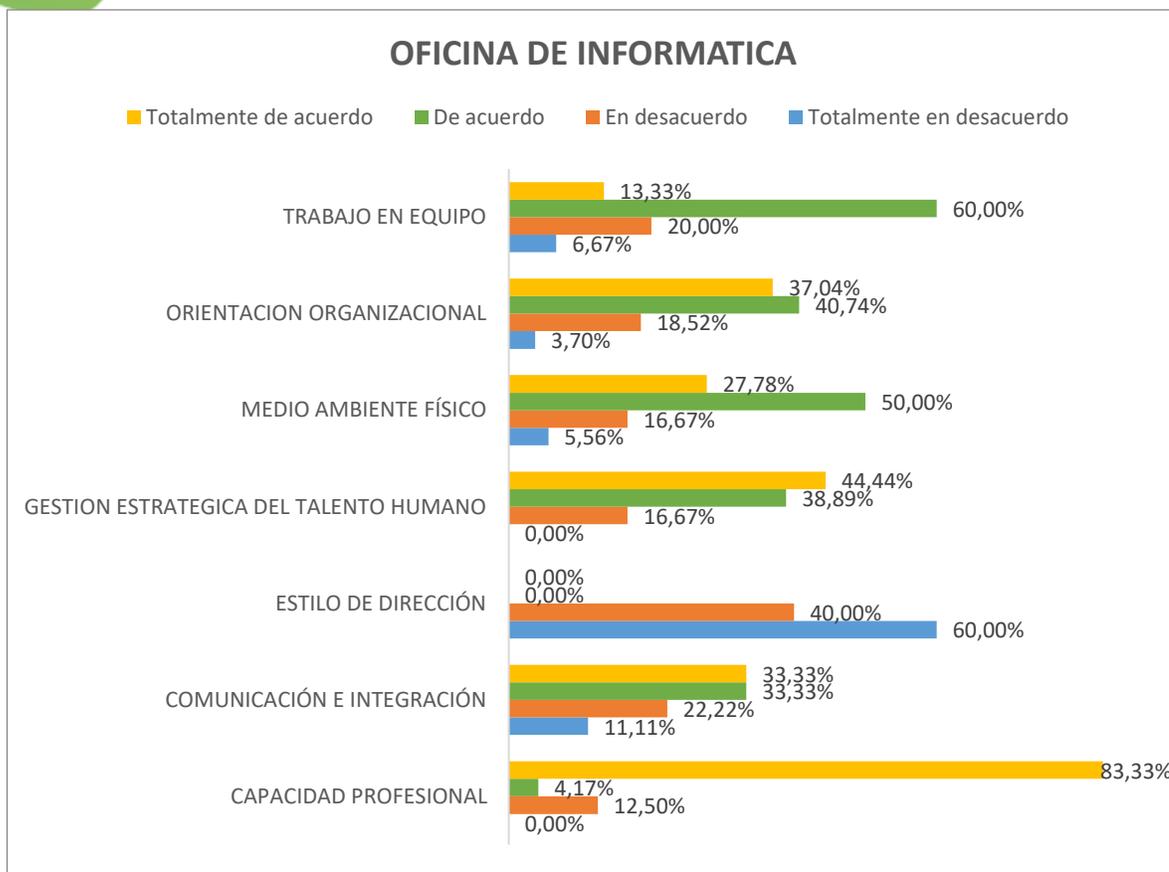


Gráfico 33 Resultados Oficina informática

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA OFICINA DE INFORMÁTICA

Con un 87,5 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 100% la variable estilo de dirección obtuvo la percepción menos favorable por parte de todos los sujetos de la dependencia.

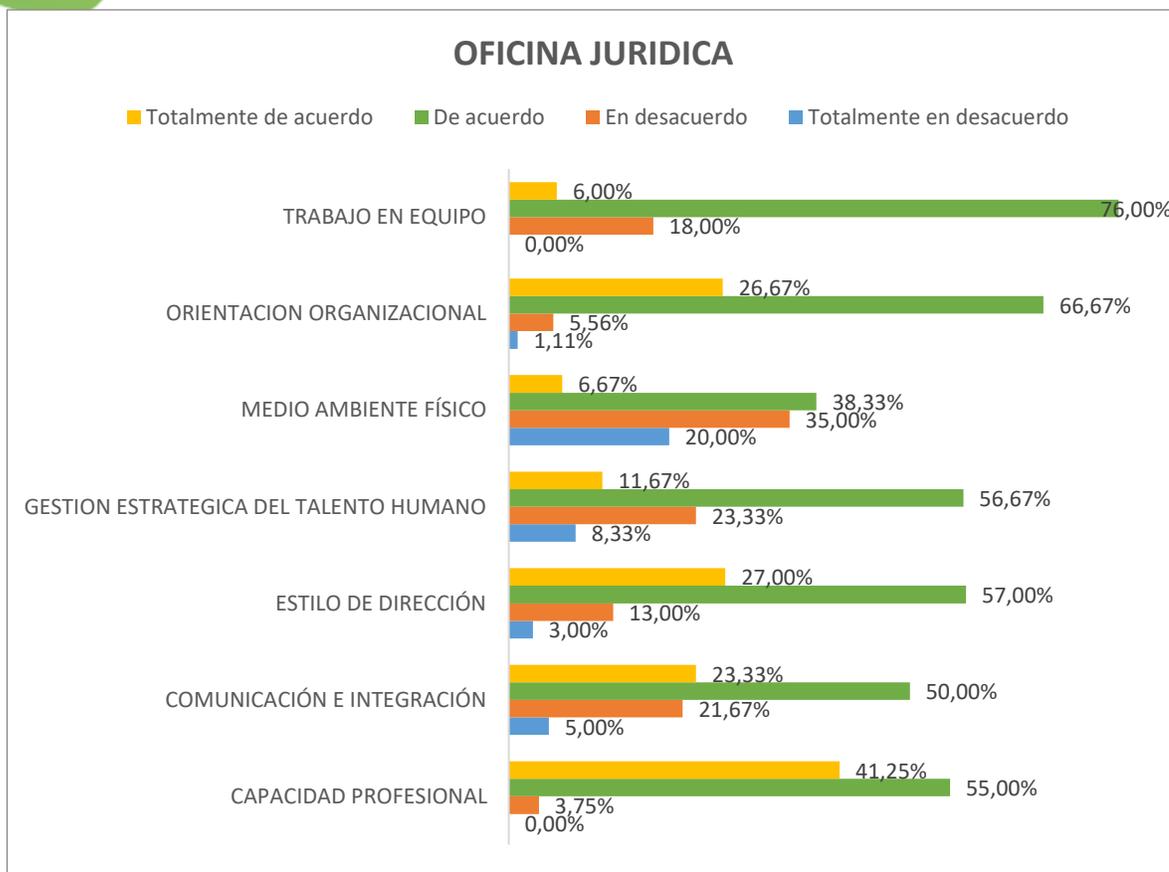


Gráfico 34 Resultados Oficina Jurídica

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA OFICINA JURIDICA

Con un 96,25 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 55,0 % la variable medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

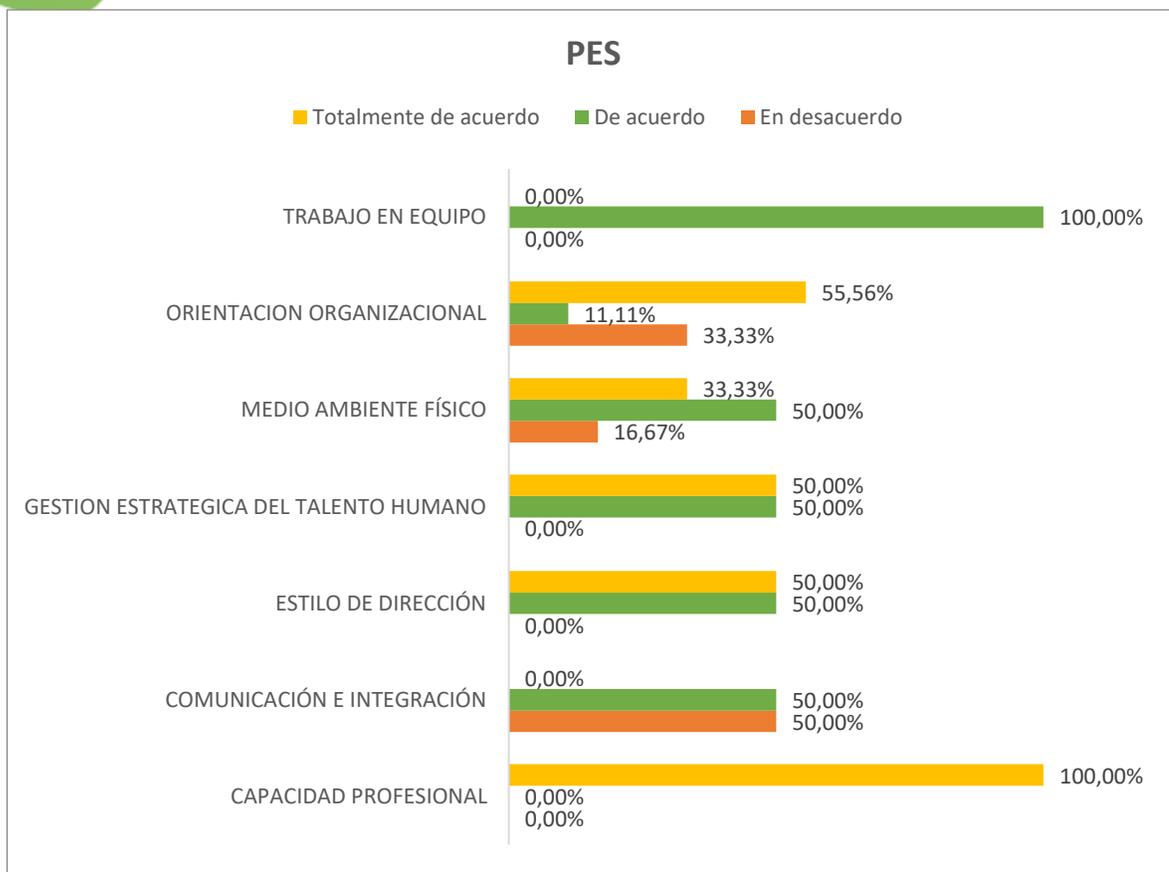


Gráfico 35 Resultados PES

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA PES

Con un 100 % de percepción positiva las variables trabajo en equipo y capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 50,00% la variable comunicación e integración obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos encuestados.

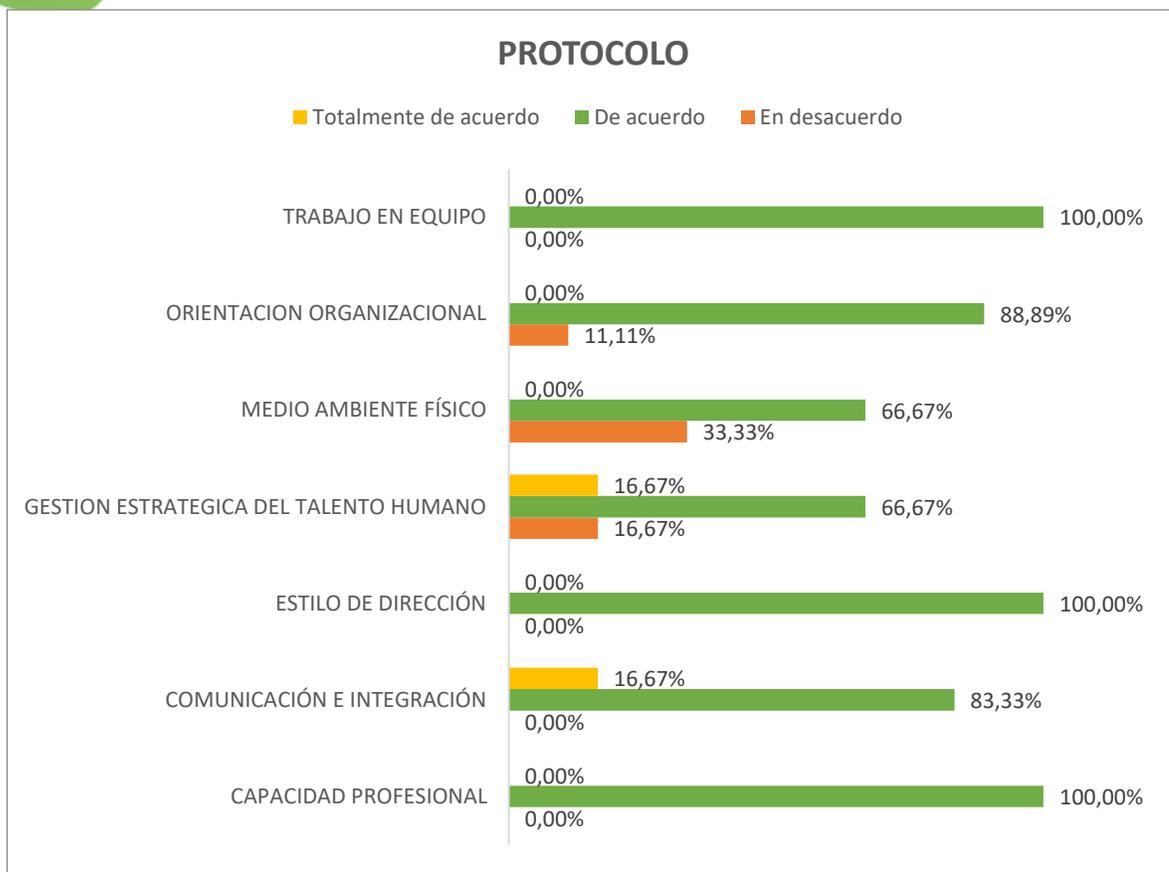


Gráfico 36 Resultados Protocolo

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA PROTOCOLO

Con un 100 % de percepción positiva las variables trabajo en equipo, estilo de dirección y capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 33,33 % la variable medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos del área.

SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO

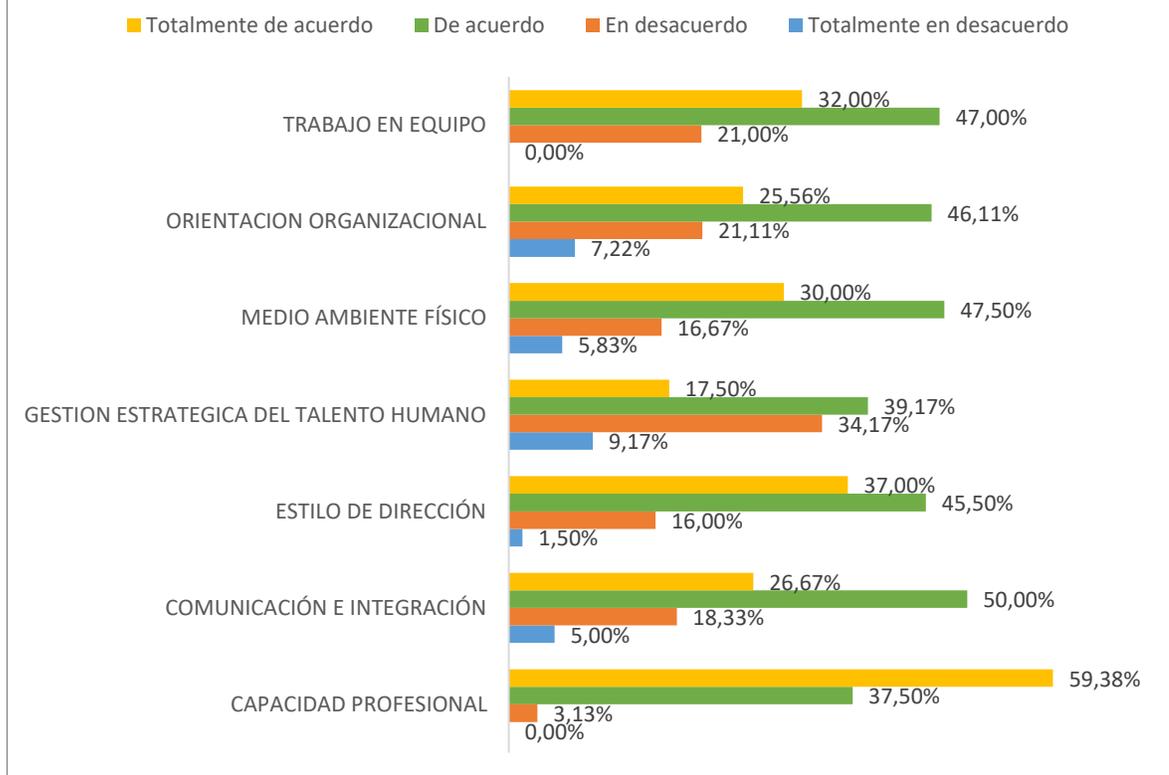


Gráfico 37 Resultados Secretaria Desarrollo Social y Comunitario

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO

Con un 96,88% de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 43,34 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos.

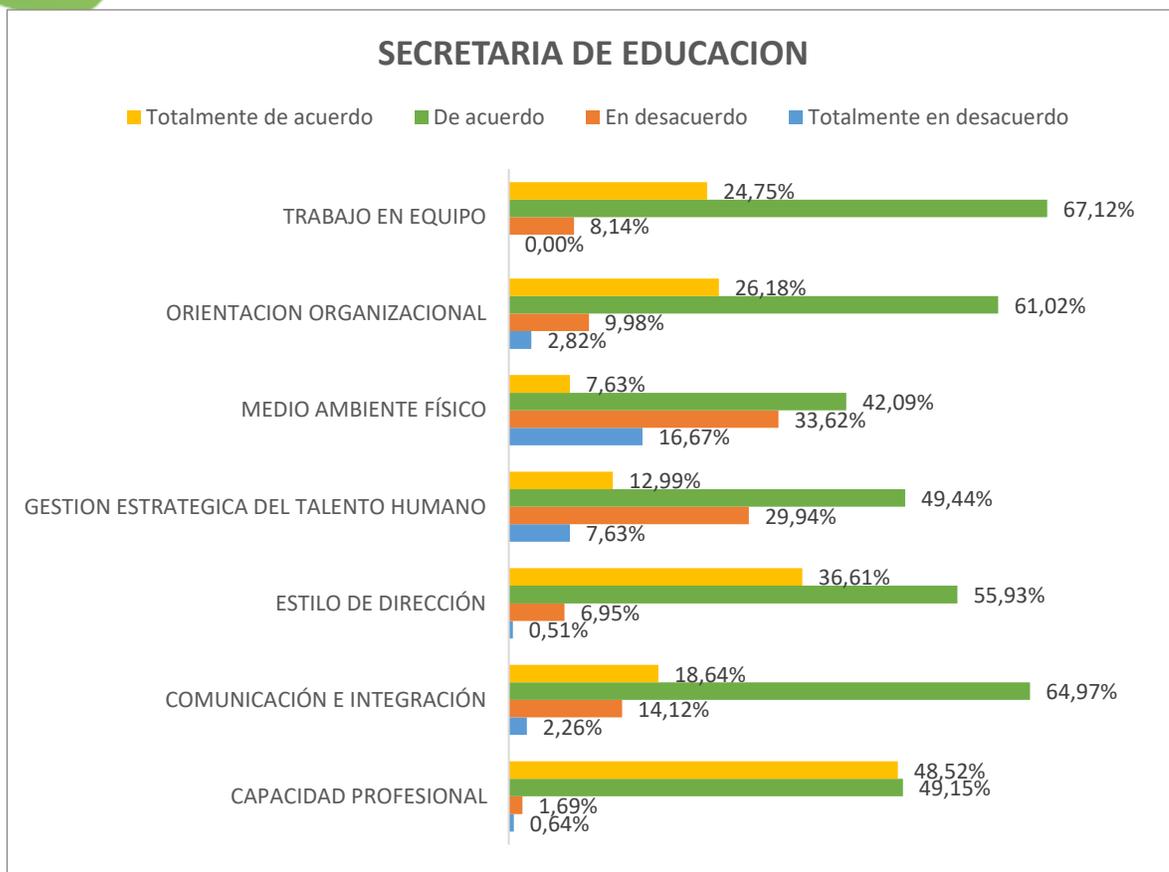


Gráfico 38 Resultados Secretaría de Educación

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DE EDUCACION

Con un 97,67 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 50,29 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

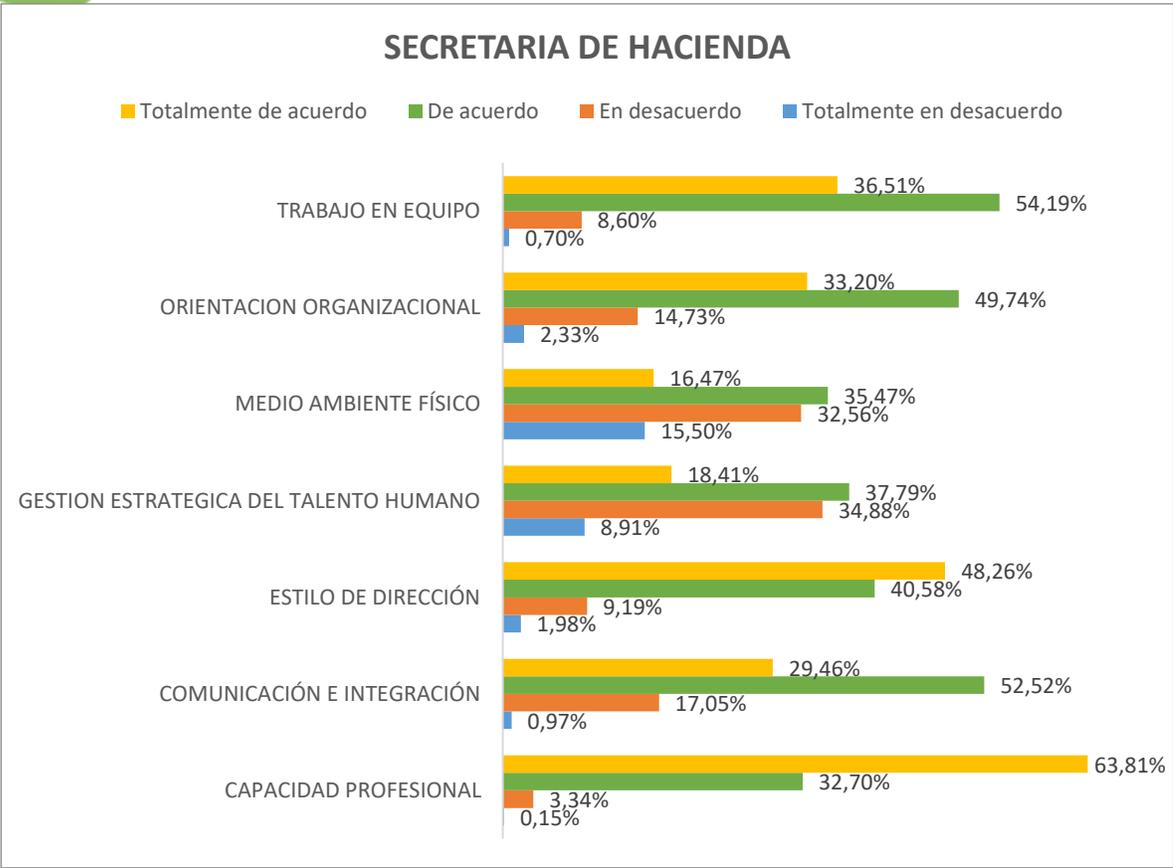


Gráfico 39 Resultados Secretaria de Hacienda

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DE HACIENDA

Con un 96,51 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 48,06 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

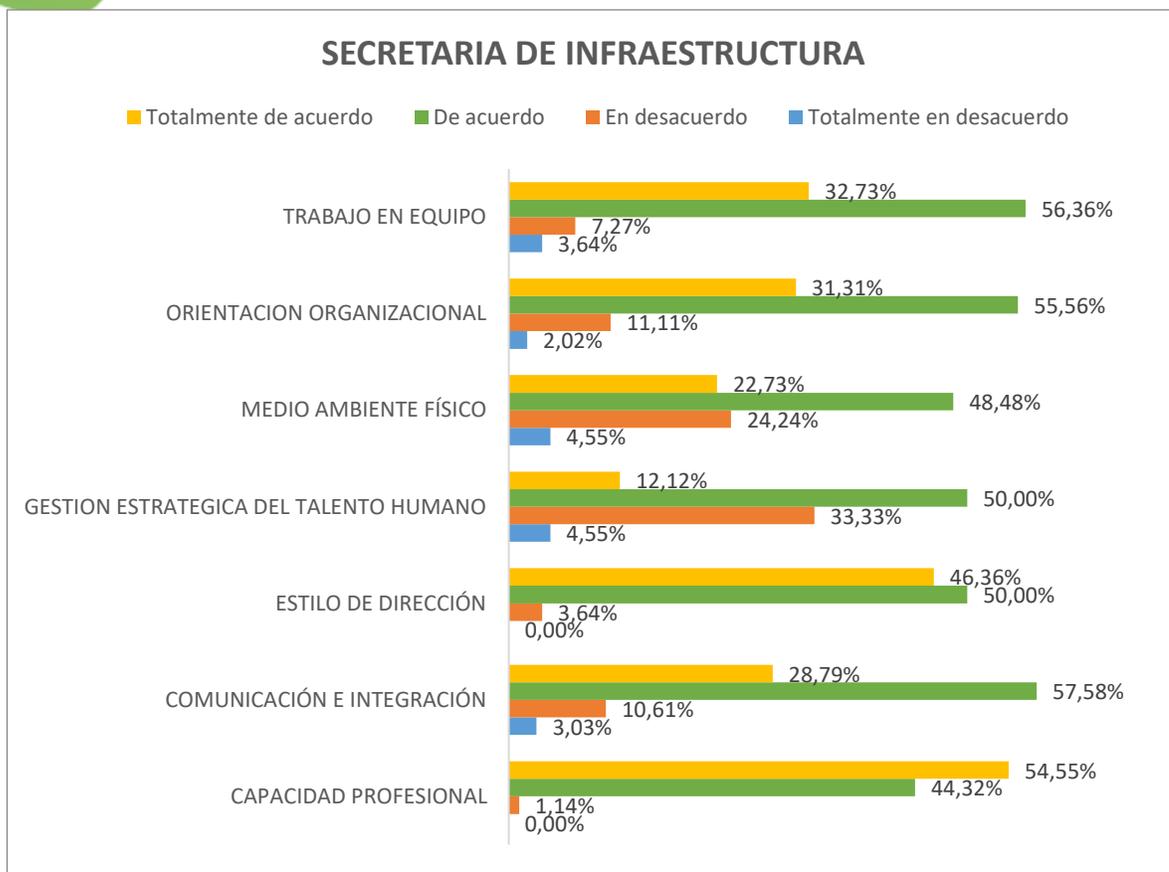


Gráfico 40 Resultados Secretaria de Infraestructura

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA

Con un 98,87 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 37,88% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

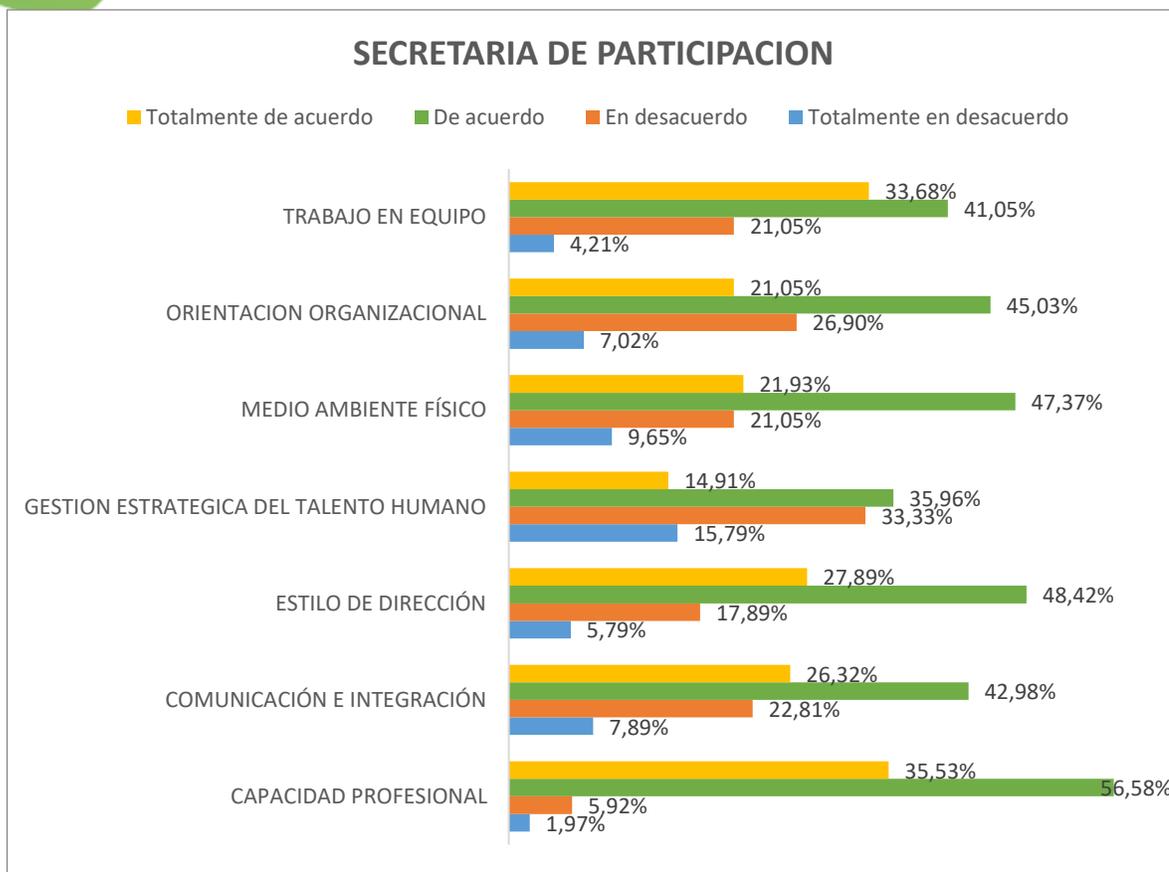


Gráfico 41 Resultados Secretaria de Participación

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DE PARTICIPACION

Con un 92,11 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 49,12 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

SECRETARIA DE PLANEACION

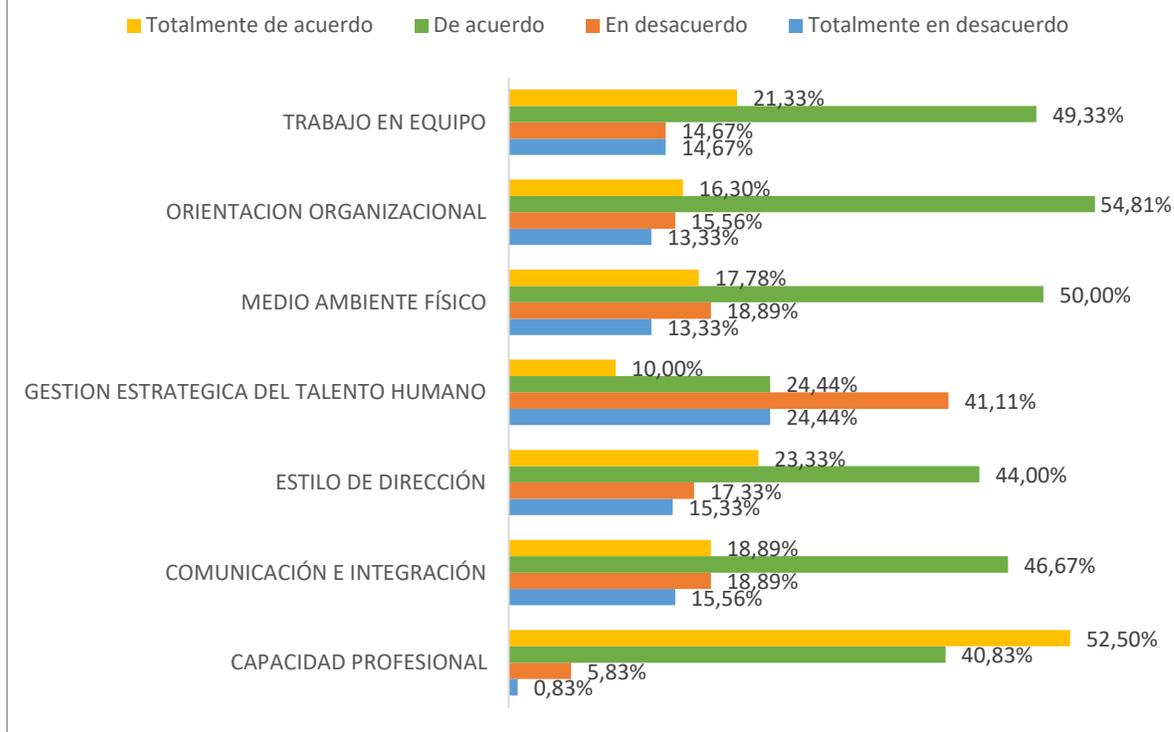


Gráfico 42 Resultados Secretaria de Planeación

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DE PLANEACION

Con un 93,33 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 65,55% la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

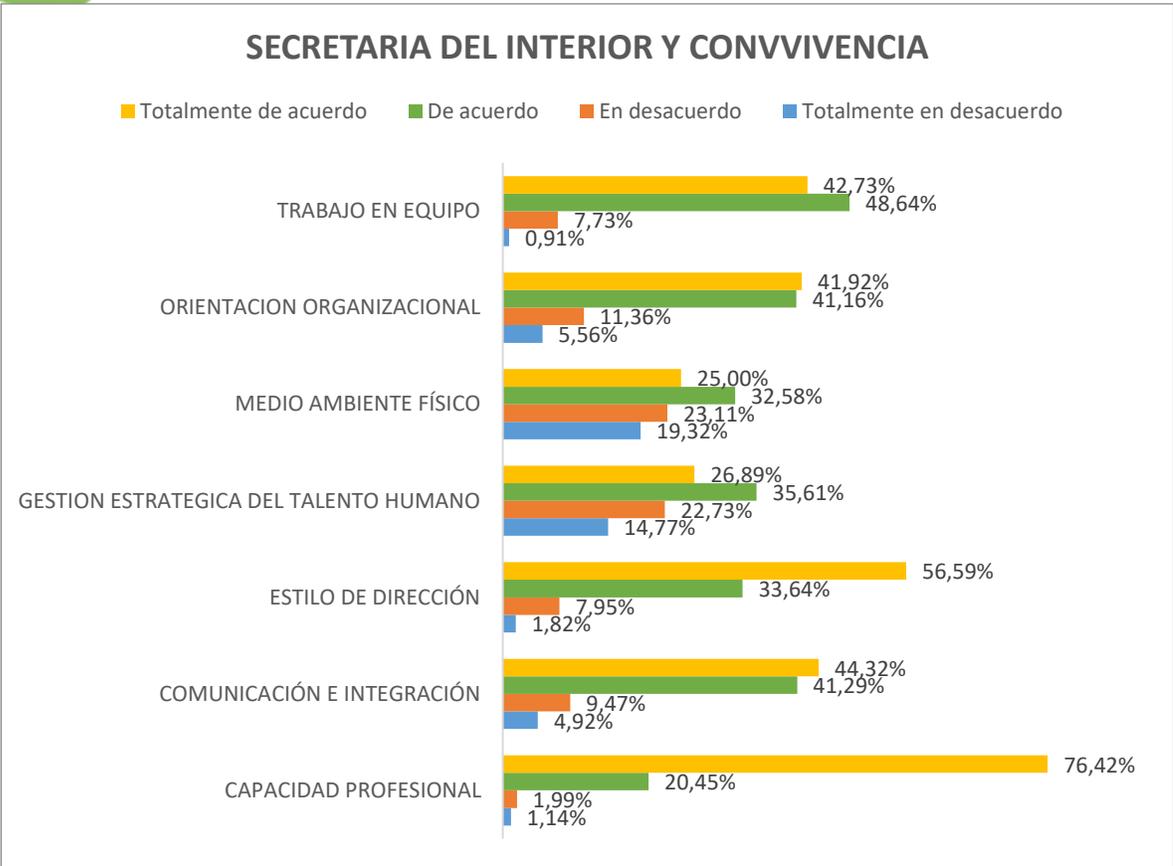


Gráfico 43 Resultados Secretaria del Interior y Convivencia

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA DEL INTERIOR Y CONVIVENCIA

Con un 96,87 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 42,43% la variable medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos encuestados.

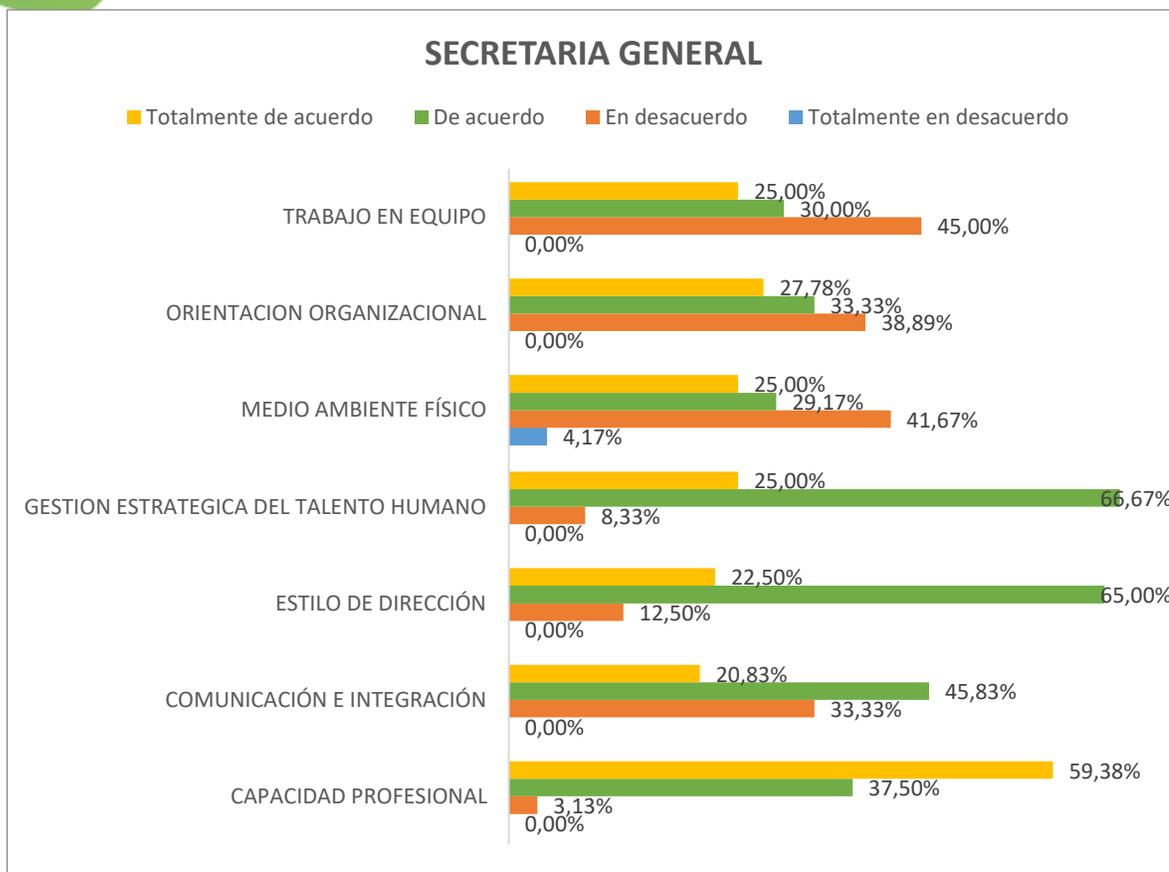


Gráfico 44 Resultados Secretaria General

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA SECRETARIA GENERAL

Con un 96,88 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 45,84 % medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos encuestados.

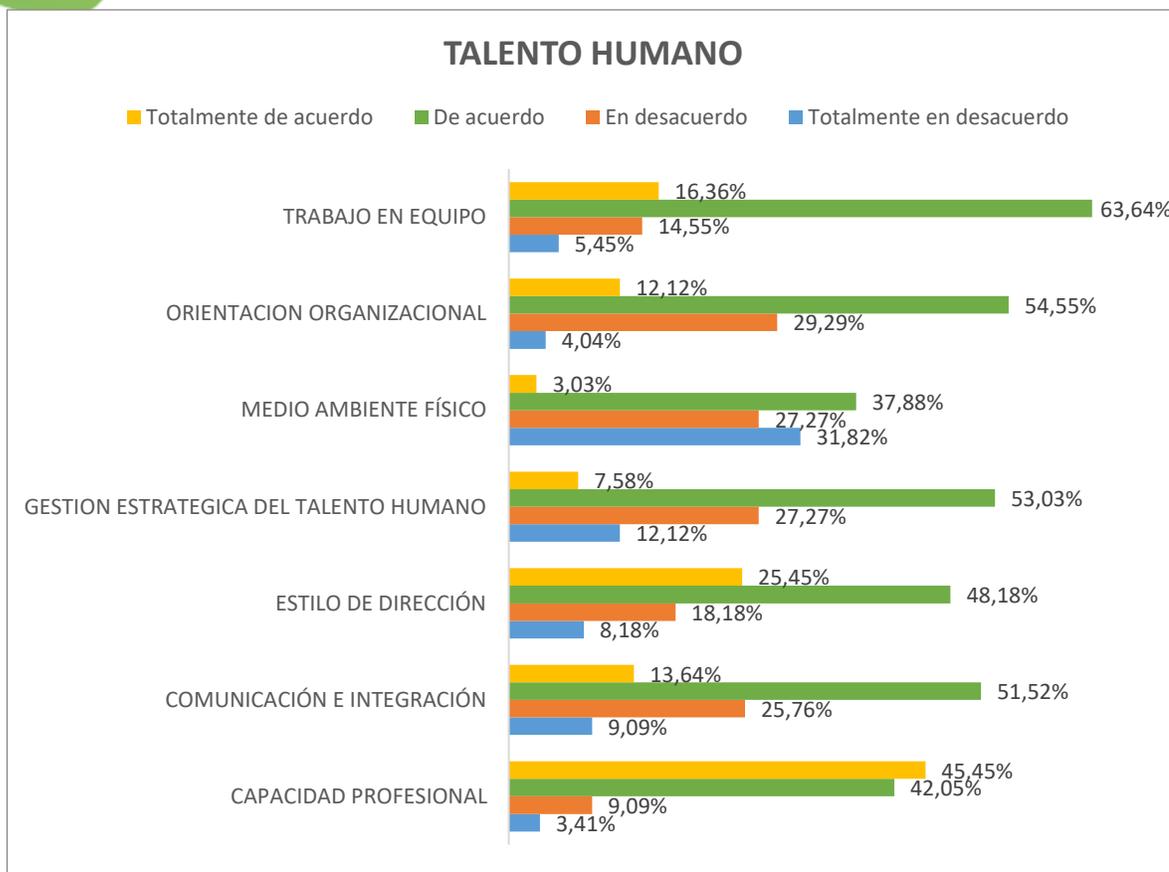


Gráfico 45 Resultados Talento Humano

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA TALENTO HUMANO

Con un 87,50 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 54,09, % la variable medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

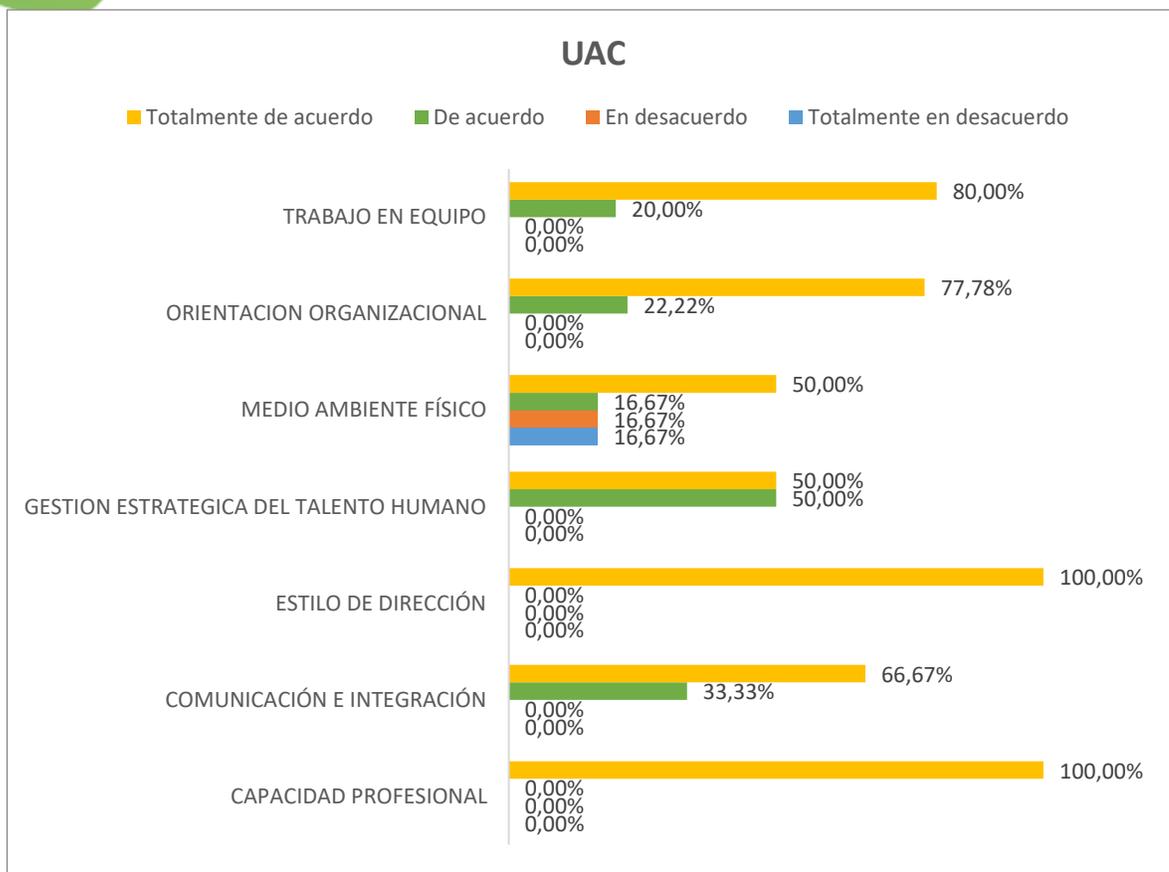


Gráfico 46 Resultados UAC

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA UAC

Con un 100 % de percepción positiva en las variables capacidad profesional, comunicación e integración, estilo de dirección, orientación, organizacional, gestión estratégica del talento humano y trabajo en equipo arrojan las mayores puntuaciones del área.

Sin embargo, con un 33,34 % la variable medio ambiente físico obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de la dependencia.

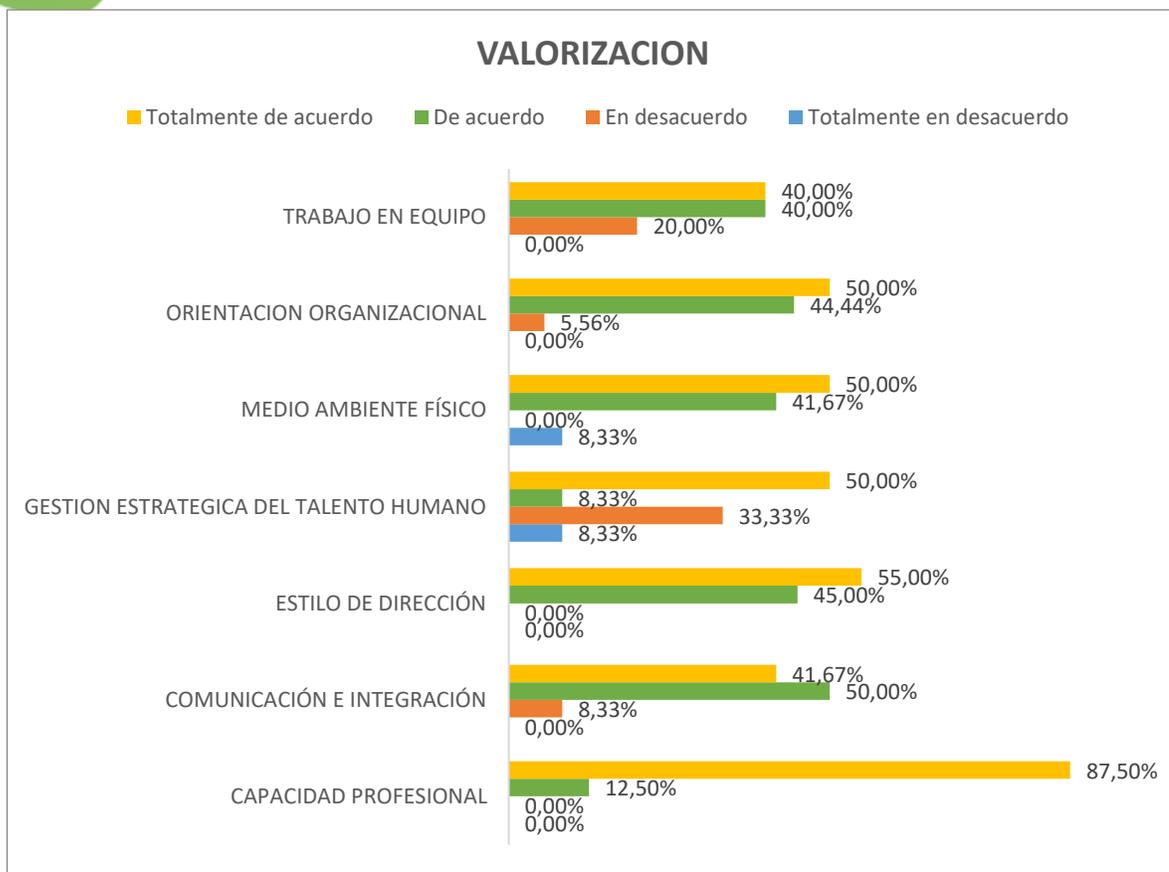


Gráfico 47 Resultados Valorización

Fuente. Autor del proyecto

MICROCLIMA VALORIZACION

Con un 100 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arrojan la mayor puntuación del área.

Sin embargo, con un 41,66 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos de esta dependencia.

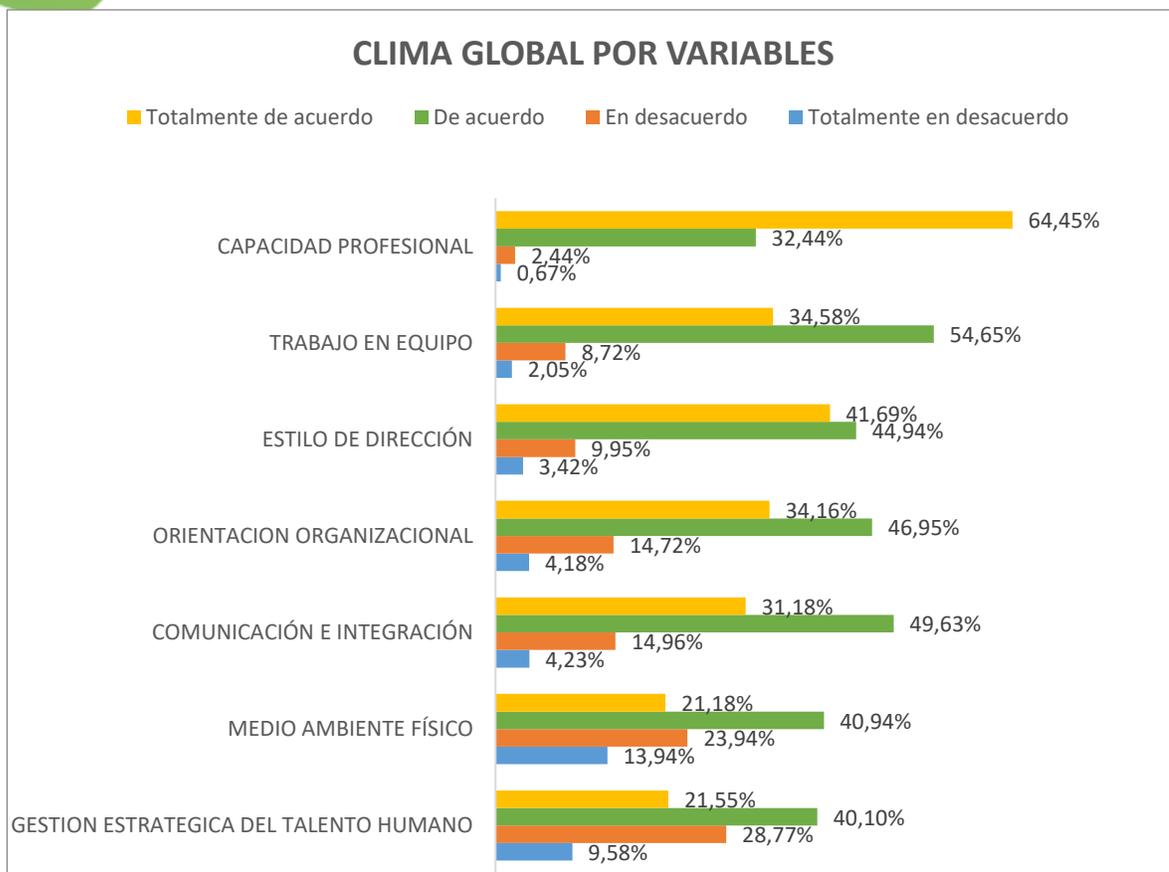


Gráfico 48 Resultados Clima Global por Variables

Fuente. Autor del proyecto

CLIMA GLOBAL POR VARIABLES

Con un 96,89 % de percepción positiva la variable capacidad profesional arroja el resultado global mas alto en todas las dependencias por parte de los sujetos.

Sin embargo, con un 38,35 % la variable gestión estratégica del talento humano obtuvo la percepción menos favorable por parte de los sujetos que respondieron la encuesta en todas las dependencias de la Alcaldía Mayor de Cartagena de indias.

MICROCLIMA GLOBAL POR DEPENDENCIAS

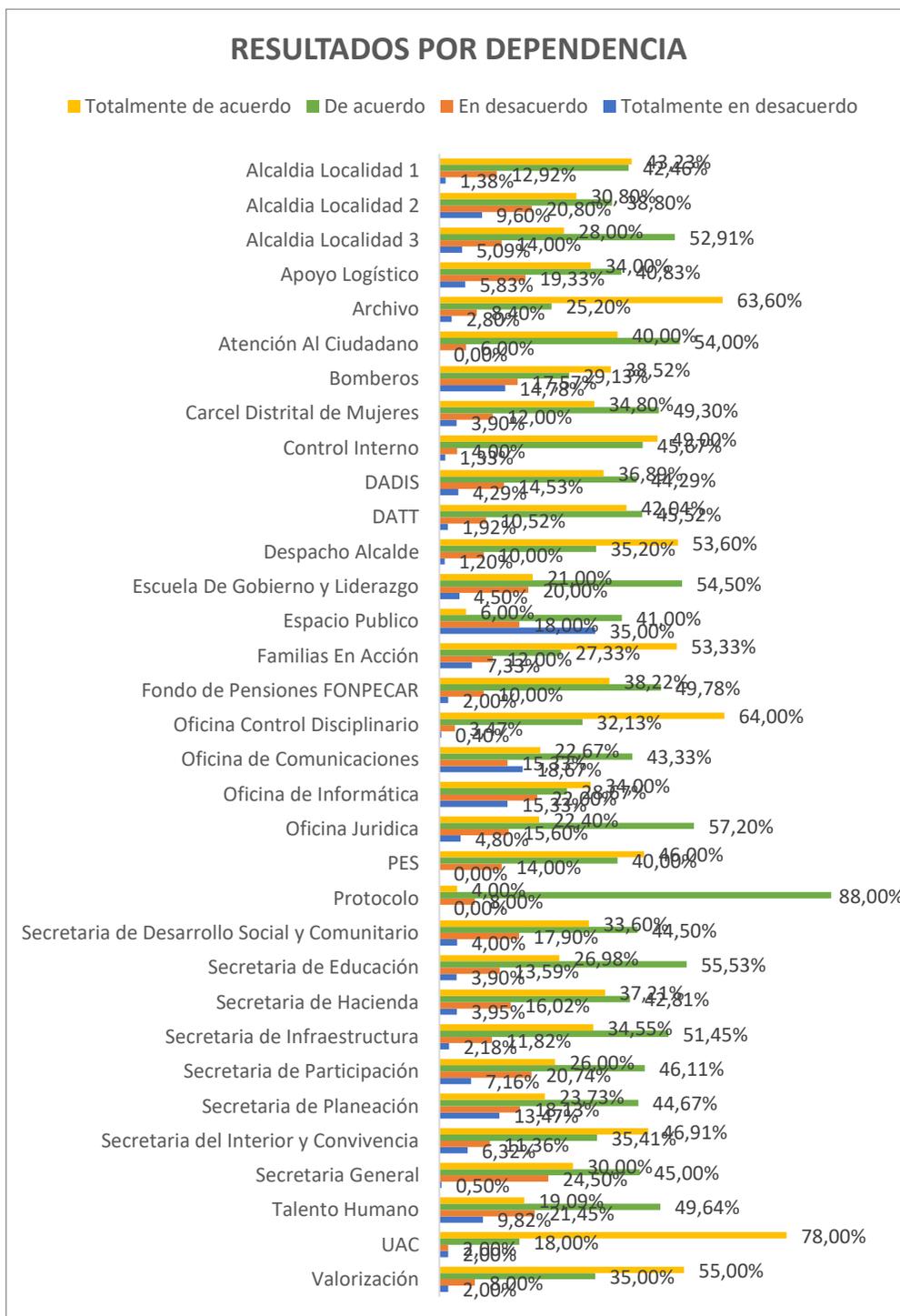


Gráfico 49 Resultados Microclima Global por Dependencia

Fuente. Autor del proyecto

TABLAS TABULACION DE RESULTADOS POR VARIABLES

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								TOTAL DE RESPUESTAS POR
	TD		D		A		TA		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Conozco la misión y la visión de mi entidad	7	1,10%	46	7,24%	295	46,46%	287	45,20%	635
Considero que mis funciones están claramente determinadas	11	1,73%	59	9,29%	286	45,04%	279	43,94%	635
Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	118	18,58%	275	43,31%	196	30,87%	46	7,24%	635
En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo	25	3,94%	79	12,44%	338	53,23%	193	30,39%	635
Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco	5	0,79%	19	2,99%	241	37,95%	370	58,27%	635
La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades	33	5,20%	135	21,26%	313	49,29%	154	24,25%	635
Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales	12	1,89%	93	14,65%	372	58,58%	158	24,88%	635
Los objetivos de mi entidad son claros	9	1,42%	53	8,35%	280	44,09%	293	46,14%	635
Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	19	2,99%	82	12,91%	362	57,01%	172	27,09%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	239	4,18%	841	14,72%	2683	46,95%	1952	34,16%	5715

Gráfico 50 Resultados Tabla Tabulación Variable Orientación Organizacional

Fuente. Autor del proyecto

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE GESTION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								TOTAL DE RESPUESTAS POR
	TD		D		A		TA		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad	51	8,03%	190	29,92%	285	44,88%	109	17,17%	635
Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	91	14,33%	221	34,80%	237	37,32%	86	13,54%	635
La capacitación es una prioridad en la entidad	49	7,72%	152	23,94%	288	45,35%	146	22,99%	635
La entidad concede los encargos a las personas que los merecen	77	12,13%	212	33,39%	273	42,99%	73	11,50%	635
La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	78	12,28%	266	41,89%	219	34,49%	72	11,34%	635
Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades	19	2,99%	55	8,66%	226	35,59%	335	52,76%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	365	9,58%	1096	28,77%	1528	40,10%	821	21,55%	3810

Gráfico 51 Resultados Tabla Tabulación Variable Gestión Estratégica del Talento Humano

Fuente. Autor del proyecto

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE ESTILO DE DIRECCIÓN	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR
	F	%	F	%	F	%	F	%	
El trato que recibo de mi jefe es respetuoso	7	1,10%	24	3,78%	223	35,12%	381	60,00%	635
En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	25	3,94%	80	12,60%	304	47,87%	226	35,59%	635
Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores	25	3,94%	56	8,82%	313	49,29%	241	37,95%	635
Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	17	2,68%	62	9,76%	264	41,57%	292	45,98%	635
Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	28	4,41%	80	12,60%	288	45,35%	239	37,64%	635
Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes	20	3,15%	63	9,92%	294	46,30%	258	40,63%	635
Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	24	3,78%	58	9,13%	294	46,30%	259	40,79%	635
Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área	15	2,36%	48	7,56%	248	39,06%	324	51,02%	635
No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo	31	4,88%	96	15,12%	347	54,65%	161	25,35%	635
Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo	25	3,94%	65	10,24%	279	43,94%	266	41,89%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	217	3,42%	632	9,95%	2854	44,94%	2647	41,69%	6350

Gráfico 52 Resultados Tabla Tabulación Variable Estilo de dirección

Fuente. Autor del proyecto

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	10	1,57%	64	10,08%	329	51,81%	232	36,54%	635
En mi área compartimos información útil para el trabajo	15	2,36%	36	5,67%	340	53,54%	244	38,43%	635
En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	26	4,09%	60	9,45%	292	45,98%	257	40,47%	635
Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros	12	1,89%	51	8,03%	314	49,45%	258	40,63%	635
Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	57	8,98%	208	32,76%	282	44,41%	88	13,86%	635
Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	41	6,46%	151	23,78%	334	52,60%	109	17,17%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	34	0,67%	124	2,44%	1648	32,44%	3274	64,45%	5080

Gráfico 53 Resultados Tabla Tabulación Variable Comunicación e Integración

Fuente. Autor del proyecto

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE TRABAJO EN GRUPO	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas	11	1,73%	61	9,61%	391	61,57%	172	27,09%	635
En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo	14	2,20%	56	8,82%	286	45,04%	279	43,94%	635
Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	14	2,20%	42	6,61%	344	54,17%	235	37,01%	635
Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes	12	1,89%	55	8,66%	354	55,75%	214	33,70%	635
Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos	14	2,20%	63	9,92%	360	56,69%	198	31,18%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	65	2,05%	277	8,72%	1735	54,65%	1098	34,58%	3175

Gráfico 54 Resultados Tabla Tabulación Variable Trabajo en grupo

Fuente. Autor del proyecto

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE CAPACIDAD PROFESIONAL	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								TOTAL DE RESPUESTAS POR
	TD		D		A		TA		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos	4	0,63%	7	1,10%	158	24,88%	466	73,39%	635
Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad		0,00%	5	0,79%	167	26,30%	463	72,91%	635
Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	4	0,63%	27	4,25%	205	32,28%	399	62,83%	635
Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo	12	1,89%	32	5,04%	234	36,85%	357	56,22%	635
Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo	6	0,94%	30	4,72%	238	37,48%	361	56,85%	635
Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño	2	0,31%	16	2,52%	297	46,77%	320	50,39%	635
Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos	3	0,47%	6	0,94%	187	29,45%	439	69,13%	635
Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo	3	0,47%	1	0,16%	162	25,51%	469	73,86%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	34	0,67%	124	2,44%	1648	32,44%	3274	64,45%	5080

Gráfico 55 Resultados Tabla Tabulación Variable Capacidad Profesional

Fuente. Autor del proyecto

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE MEDIO AMBIENTE FÍSICO	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								TOTAL DE RESPUESTAS POR
	TD		D		A		TA		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada	101	15,91%	178	28,03%	251	39,53%	105	16,54%	635
En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	121	19,06%	235	37,01%	204	32,13%	75	11,81%	635
Mi área de trabajo permanece limpia	12	1,89%	43	6,77%	344	54,17%	236	37,17%	635
Mi área de trabajo permanece ordenada	33	5,20%	68	10,71%	342	53,86%	192	30,24%	635
Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	128	20,16%	154	24,25%	248	39,06%	105	16,54%	635
Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)	136	21,42%	234	36,85%	171	26,93%	94	14,80%	635
TOTALES DE RESPUESTAS POR CADA VARIABLE	531	13,94%	912	23,94%	1560	40,94%	807	21,18%	3810

Gráfico 56 Resultados Tabla Tabulación Variable Ambiente físico

Fuente. Autor del proyecto



8. Bibliografía

Bogota, A. M. (2018). *Informa Clima Laboral*. Bogota .
Corporacionaem. (S.F.). *Calculo De Muestra* . Obtenido De
[Https://Www.Corporacionaem.Com/Tools/Calc_Muestras.Php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
Departamento Administrativo De La Funcion Publica. (2004). *La Calidad
De Vida Laboral Para Una Cultura De Lo Publico*. Bogota.