

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD (UPSS), SEDE BUENOS AIRES EN  
LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012.**

**DIANA CRISTINA LÓPEZ ALZATE  
JUAN CARLOS PELÁEZ CEBALLOS  
LADY CONSTANZA ALZATE RESTREPO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2013**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD (UPSS), SEDE BUENOS AIRES EN  
LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012.**

**DIANA CRISTINA LÓPEZ ALZATE  
JUAN CARLOS PELÁEZ CEBALLOS  
LADY CONSTANZA ALZATE RESTREPO**

**Trabajo de Aplicación para optar al título de Psicólogo**

**Asesor temático  
DIEGO LEÓN FLÓREZ CORREA  
Psicólogo, especialista en Alta Gerencia**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2013**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

Medellín, 28 de febrero de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Damos gracias a Dios, por darnos la oportunidad y permitirnos alcanzar esta meta.

A nuestra familia, por el apoyo, la ayuda, la comprensión y el acompañamiento brindado en todo momento.

A las personas que de una u otra forma nos colaboraron durante este proceso, que nos ha enriquecido tanto a nivel personal como profesional.

Además, un agradecimiento especial a las personas que en Metrosalud nos brindaron todo el apoyo y la información necesaria para adelantar este trabajo y llevarlo a un feliz y productivo término.

## CONTENIDO

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO RAE.....	8
INTRODUCCIÓN .....	10
1. TÍTULO. ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD (UPSS), SEDE BUENOS AIRES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012. ....	11
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL) .....	12
2.1 ORIGEN, DESARROLLO Y FILOSOFÍA DE METROSALUD .....	12
2.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	13
2.3 ORGANIGRAMA .....	13
2.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES .....	14
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	17
4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL .....	20
5. OBJETIVOS.....	21
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	21
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
6. JUSTIFICACIÓN.....	22

<b>7. POBLACIÓN BENEFICIADA .....</b>	<b>23</b>
<b>8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO).....</b>	<b>24</b>
<b>8.1 TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>24</b>
<b>8.2 MÉTODO .....</b>	<b>24</b>
<b>8.3 ENFOQUE .....</b>	<b>24</b>
<b>8.4 DISEÑO .....</b>	<b>24</b>
<b>8.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>8.5.1 Fuentes primarias. La información primaria se obtuvo directamente con los empleados de la Institución así: .....</b>	<b>25</b>
<b>8.5.1 Fuentes secundarias .....</b>	<b>25</b>
<b>8.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>26</b>
<b>9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL).....</b>	<b>27</b>
<b>10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES .....</b>	<b>30</b>
<b>11. RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>11.1 DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS EVALUADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>11.2 PLAN DE MEJORA .....</b>	<b>52</b>
<b>12. CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>13. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>WEBGRAFIA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Distribución física área trabajo .....	40
Gráfica 2. Ambiente de trabajo .....	41
Gráfica 3. . Trabajo de acuerdo a las competencias .....	41
Gráfica 4. Valor de las tareas .....	42
Gráfica 5. Colaboración jefe inmediato.....	42
Gráfica 6. Ambiente confortable.....	43
Gráfica 7. Políticas de calidad .....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 8. Trabajo con compañeros .....	44
Gráfica 9. Desarrollo laboral .....	44
Gráfica 10. Disposición del jefe .....	45
Gráfica 11. Desarrollo políticas calidad .....	45
Gráfica 12. Desarrollo políticas calidad .....	46
Gráfica 13. Ambiente físico .....	46
Gráfica 14. Ideas de mejora.....	47
Gráfica 15. Pago acorde a la labor .....	47
Gráfica 16. Satisfacción relación con el jefe. ....	48
Gráfica 17. Horario de trabajo.....	48
Gráfica 18. Comunicación .....	49
Gráfica 19. Puestos a desempeñar.....	49
Gráfica 20. Orgullo de pertenecer a la empresa.....	50

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO RAE**

**Título:** Estudio de clima organizacional en Metrosalud Unidad Prestadora de Servicios de Salud (UPSS), sede Buenos Aires en la ciudad de Medellín, en el tercer trimestre de 2012.

**Autores:** Diana Cristina López Alzate, Juan Carlos Peláez Ceballos y Lady Constanza Alzate Restrepo.

**Fecha:** 29 de octubre de 2012.

**Tipo de imprenta:** Procesador de palabras Word office 2007, imprenta Arial 12.

**Nivel de circulación:** Restringida.

**Acceso al documento:** Fundación Universitaria María Cano, Diana Cristina López Alzate, Juan Carlos Peláez Ceballos, Lady Constanza Alzate Restrepo y Metrosalud (UPSS) sede Buenos Aires.

**Línea de investigación y sublínea:** Línea: Bienestar Laboral. Sublínea: Factores de riesgo psicosocial.

**Modalidad del trabajo de grado:** Trabajo de aplicación.

**Palabras claves:** Clima organizacional, motivación en el trabajo, estructura organizacional, recompensa, relaciones interpersonales, conflicto, cooperación, identidad, comunicación.

**Descripción del estudio:** Surge como necesidad de ofrecer a Metrosalud una propuesta o herramientas para intervenir en el clima organizacional actual. Se



realizó este trabajo utilizando diferentes fuentes y medios de consulta como la internet, página web de la entidad intervenida, libros que contienen y aportaron a este tema.

**Contenido del documento:** Los capítulos de los que consta este trabajo describen las características e importancia del clima dentro de la organización, los beneficios y las herramientas que puede utilizar la empresa intervenida para mejorar este tema. 3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: Alta rotación de directivos principales debido al sistema político imperante, lo que conlleva a la falta de continuidad en decisiones, procesos y programas en la sede. 5. OBJETIVOS: Ejecutar la medición de clima organizacional en Metrosalud UPSS Buenos Aires. 6. JUSTIFICACIÓN: Incrementar los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de los funcionarios, además se convierte en una importante herramienta de direccionamiento administrativo. 11. RESULTADOS: Hallazgos posteriores a la aplicación del instrumento de medición y el plan de mejora para la intervención de los aspectos negativos. 12. CONCLUSIONES. 13. RECOMENDACIÓN: Se plantean sugerencias para el trabajo de aplicación.

**Metodología:** Este documento se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo con un método analítico.

**Conclusiones:** El clima organizacional en Metrosalud, se ve afectado por aspectos tales como: la comunicación intralaboral, el liderazgo, el trabajo en equipo, el desarrollo laboral y el sentido de pertenencia, afectando la motivación de los funcionarios y por consiguiente la productividad.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional hace referencia al grupo de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de él.

En las empresas es de vital importancia medir y conocer el clima organizacional, pues impacta significativamente las actividades diarias. Infinidad de estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir dependiendo de las necesidades que se tengan y de los objetivos que se pretendan.

Algunos indicadores relevantes a la hora de medir el clima organizacional y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen adaptación al cambio, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Es de resaltar que el clima organizacional en una institución es fundamental para el desarrollo tanto de sus trabajadores como de la misma, y se le debe prestar atención prioritaria ya que es este el que influencia las demás variables que interactúan en la organización y no al contrario.

**1. TÍTULO. ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD  
UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD (UPSS), SEDE  
BUENOS AIRES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER  
TRIMESTRE DE 2012.**

## **2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)**

### **2.1 ORIGEN, DESARROLLO Y FILOSOFÍA DE METROSALUD<sup>1</sup>**

La empresa social del Estado Metrosalud nació oficialmente el 23 de junio de 1994; pero fue a partir de la ley 100 de 1993, la cual reformo el sistema de salud Colombiano cuando esta empresa comenzó su nacimiento. Con el decreto 752 de 1994, la institución se adoptó a las nuevas disposiciones legales conservándose como una entidad descentralizada del Municipio de Medellín; esta característica dotó a la institución de herramientas legales para su funcionamiento y presencia institucional en toda la ciudad.

La entidad cuenta con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, todo bajo la tutela de una Junta Directiva, cuyo presidente es el Alcalde o su delegado, y de un Gerente; es una organización de carácter público, comprometida con generar cultura de vida sana en la población de la ciudad de Medellín y de la región, brinda servicios integrales y competitivos a través de una amplia y moderna red hospitalaria. Para cumplir con los objetivos mencionados la empresa dispone de un talento humano calificado y con vocación de servicio, compuesto por profesionales de la salud en diversas áreas y personales administrativo y operativo, lo que permite la presencia institucional en 50 sitios de la ciudad.

---

<sup>1</sup> Metrosalud. (en línea) Origen y desarrollo de la filosofía de Metrosalud. Recuperado de: [www.metrosalud.gov.co](http://www.metrosalud.gov.co)

## 2.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

En la actualidad cuenta con el siguiente portafolio de servicios: En primer nivel en consulta médica ambulatoria, urgencias general y especializada, hospitalización, salud oral, apoyo terapéutico, imagenología, atención de partos, laboratorio clínico, transporte de ambulancia básico, ayudas diagnósticas, servicios de farmacia en 45 sedes y actividades de promoción de la salud y prevención de enfermedades.

En segundo nivel, ofrece servicios especializados de mediana complejidad con cirugía general oftalmología y cirugía en ortopedia; en algunas sedes obstetricia y ginecología, psicología, trabajo social y nutrición y dietética; recientemente la institución puso al servicio de la comunidad adscrita al régimen subsidiado de salud de Medellín los servicios de Medicina Interna, especialidad que se ofrece en dos de sus sedes.

## 2.3 ORGANIGRAMA



Fuente: propia de los autores

## 2.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES

- Mantener e incrementar las fortalezas del talento humano de Metrosalud con el propósito de contar con un personal motivado, competente, comprometido y sensibilizado con la prestación de servicios de salud con calidad y eficiencia para la comunidad.
- Actualizar permanente desarrollo del portafolio de servicios que dé respuesta a las variables que determinan la oferta y la demanda con el fin de direccionar la red, posicionar la marca y generar valor público.
- Desarrollar un modelo de contratación que se fundamente en las ventajas competitivas de la organización, garantice transparencia y confianza en las decisiones contractuales y asegure la sostenibilidad de la misma.
- Orientar la gestión de la información y la comunicación institucional como un elemento que facilite la toma de decisiones, garantice la conectividad de la red de servicios y dinamice la cultura corporativa.
- Garantizar los mecanismos y espacios de participación ciudadana y comunitaria para fortalecer la imagen corporativa y el desarrollo institucional.
- Brindar servicios de salud integrales, centrados en el usuario, cumpliendo cada uno de los atributos de la calidad, garantizando la satisfacción de las personas y el reconocimiento de las diferencias buscando la igualdad de derechos y oportunidades a fin de lograr la inclusión social, política y económica de todos los grupos poblacionales sin discriminación.

- Asegurar la disponibilidad de recursos que generen escenarios de confianza, credibilidad y estabilidad en los diferentes grupos de interés con el propósito de cumplir la misión institucional y fortalecer el desarrollo de la empresa.
- Contribuir a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos naturales a través del desarrollo del sistema de gestión ambiental asegurando la preservación del hábitat para las generaciones futuras.
- Consolidar la investigación como una estrategia de desarrollo institucional que permita enfrentar las necesidades de salud, las de proyección empresarial y los retos trazados frente a la competitividad.

### **3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La idea surgió en el diplomado de psicología organizacional, después de recibir suficiente orientación en temas relacionados con Clima organizacional y conocer la carencia de estos en la entidad prestadora de servicios de salud -Metrosalud, objeto de este estudio; se elaboró un diagnóstico en la entidad para poder plantear una propuesta interesante que contribuya al mejoramiento de una institución que es primordial en la región y que aporta a la calidad de vida de la comunidad.

De acuerdo al resultado del diagnóstico tres futuros profesionales, vinculados al programa de Psicología, expresaron su interés por elaborar un trabajo con proyección, alto contenido humano y a la vez social, que además de permitirles cumplir con la exigencia establecida, le agregue valor a una entidad prestadora de servicios, respondiendo a una necesidad sentida en una comunidad para este caso del sector de la salud, como lo es Metrosalud sede Buenos Aires de la ciudad de Medellín.

De conformidad con las líneas establecidas de investigación por el programa - diplomado de psicología organizacional- se preseleccionó el tema clima organizacional como aspecto que tiene vínculo directo con las relaciones interpersonales, la comunicación y los recursos utilizados para el desarrollo de la actividad laboral; el salario, el liderazgo, la capacitación, la productividad, la innovación y el desarrollo humano de una organización en general.

Teniendo el panorama establecido, identificamos dentro del equipo de trabajo el integrante que tenía relación directa con la empresa objeto de estudio, de acuerdo a la percepción, la experiencia, la interacción y las vivencias. Luego de tomar la decisión se llevaron a cabo formalmente las conversaciones con los directivos de



la institución para conocer su interés y aceptación, encontrando respuesta favorable, compromiso inicial y necesidades de llevar a cabo el estudio de clima organizacional.

El estudio se inició con reuniones periódicas de sensibilización y participación de los interesados, motivación, orientación, formulación de ayudas como encuestas pertinentes y recolección de material necesario suministrado por la empresa.

### **3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA<sup>2</sup>**

Metrosalud, una de las entidades prestadora de servicios de salud más importantes y reconocidas del Departamento de Antioquia, la cual vive sufriendo desde tiempo atrás en todas sus sedes una serie de reestructuraciones de diferente índole que la conduzcan a ser más competitiva, productiva, innovadora y sostenible, entre las cuales se destacan las de tipo administrativo, técnico, de infraestructura y financiero, siendo permeada la misma por el factor político, al ser una entidad pública sujeta a este tipo de prácticas reales pero indeseables por los efectos visibles que estas generan.

De allí que sea relativamente fácil comprender el panorama que se vive en la institución generado por los cambios relacionados tanto con la cultura como con el clima organizacional, el cual fue manifestado como conducta de entrada para el diseño del estudio en conversatorio realizado previamente con empleados de la UPSS Buenos Aires, sede a intervenir; quienes nos describen las siguientes situaciones con las que se puede identificar claramente una estructura no desarrollada de clima organizacional.

---

<sup>2</sup> Metrosalud. (en línea).. Antecedentes. Recuperado de: [www.metrosalud.gov.co/](http://www.metrosalud.gov.co/)consultado el 10 de marzo de 2013

- Existe alta rotación de directivos principales –Gerencias- por ser el sistema político imperante, lo que conlleva a la falta de continuidad en decisiones, procesos y programas en marcha en la sede.
- Se requiere coherencia y unidad de criterios en el manejo del talento humano para el logro de un objetivo común.
- Cultura colectiva de la desinformación, en donde poco se sabe de los asuntos institucionales como directrices, orientaciones genéricas, sucesos importantes, además de los cambios de infraestructura actuales; de allí se desprenden los grandes problemas de información.
- Diferencias marcadas entre el personal de las áreas involucradas en la prestación de los servicios de salud debido al tipo de contratación, lo cual se evidencia en la asignación salarial y el horario de trabajo.

Estas manifestaciones dan especial y relevante importancia al presente estudio; nos orienta a la búsqueda de la información confiable sobre el funcionamiento de la institución en temas de clima organizacional, lo que ayuda a identificar los elementos que producen satisfacción e insatisfacción en el personal. El sentido de la investigación está enmarcado en tener un diagnóstico para formular recomendaciones que servirán como instrumento de gestión del recurso humano y así la entidad podrá en un futuro tomar decisiones con el único objetivo de hacer más productivo su funcionamiento.

Metrosalud viene afrontando cambios por las políticas de mejoramiento que define el gobierno de turno, por lo que se ha ordenado el cierre de la UPSS de Buenos Aires para reestructuración de su planta física, lo que implica la reubicación del personal, generándose malestar debido a la incertidumbre que esto conlleva en la comunidad laboral.

Si bien es sabido por los empleados que los cambios que deben afrontar son de manera inmediata, estos generan inestabilidad en diferentes aspectos como el manejo del entorno psicosocial ya que todas las personas que tienen relación directa con el trabajador se verán afectadas de alguna manera, por tal motivo parte del personal ve incierto su futuro laboral al no saber las condiciones en las que se verán involucrados al momento del cierre definitivo de la unidad, generando así un ambiente tenso en el clima laboral<sup>3</sup>.

Un buen ejemplo de una empresa prestadora de salud intervenida en su clima organizacional es COOMEVA EPS<sup>4</sup> en el año de 2009, por alumnos de la Universidad de San Buenaventura quienes identificaron que la entidad no contaba con un clima organizacional favorable; afectando el comportamiento de los miembros; después del estudio se logró construir y aplicar un instrumentos de medición constante, se entregaron recomendaciones a la alta gerencia sobre las condiciones laborales en las que se desenvolvía el personal, considerando que un buen clima se convertiría en un factor determinante en la eficiencia administrativa y un elemento básico para obtener buenos resultados.

---

<sup>3</sup> Ibíd. P 3

<sup>4</sup> Coomeva EPS. (en línea). Tesis alumnos Universidad de San Buenaventura Recuperado de: [www.comeva.com](http://www.comeva.com).

#### **4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL**

En la actualidad Metrosalud no cuenta con una estructura bien definida de clima organizacional en la UPSS Buenos Aires, se percibe de manera general una predisposición por parte de algunos empleados, limitando la funcionalidad, la prestación de un excelente servicio a los usuarios de salud, disminución en la productividad y la no aceptación a los cambios actuales convirtiéndose esta situación en la mayor debilidad administrativa actual.

Se logró identificar que la entidad posee las siguientes fortalezas que contribuyen positivamente a la medición de su clima organizacional y facilitarán la aplicación de las recomendaciones y los resultados finales de este estudio:

Los directivos son conscientes que debido al crecimiento acelerado de la demanda de la población en los servicios ofrecidos por Metrosalud; la conducta individual y grupal de los empleados ante las nuevas exigencias es reacia a los cambios, es por esto que se están preparando y buscando alternativas para enfrentar esas situaciones.

Los principios y valores de la entidad están bien definidos, orientados al bienestar de la comunidad interna y externa, por ello pueden adoptarse para la implementación de una estructura de clima organizacional, ya que sus planes de mejoramiento son específicos.

Algunos de los empleados aducen que hace falta mejorar el ambiente de trabajo y piden más acompañamiento por parte de los directivos, en lo posible mayor participación en las actividades relacionadas con el recurso humano y tener en cuenta la comunicación. Se identifica claramente que la situación actual puede variar si se aprovechan las fortalezas y se usan las debilidades como oportunidades de mejora.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Efectuar la medición del clima organizacional en Metrosalud UPSS sede Buenos Aires, a través de un instrumento que permita detectar las variables influyentes en el ambiente laboral y de esta forma plantear recomendaciones de mejoramiento que permitan aumentar la productividad y satisfacción a los trabajadores.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las variables a evaluar según el diagnóstico.
- Diseñar un instrumento de medición y análisis del clima organizacional.
- Aplicar el instrumento de medición a los trabajadores de Metrosalud UPSS sede Buenos Aires.
- Analizar los resultados obtenidos en la medición del clima, de forma que se evidencien las debilidades y fortalezas de la organización.
- Plantear unas recomendaciones de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico, con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en los trabajadores.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, debido a que el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, es por esto que en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Un buen clima organizacional tiene consecuencias importantes para la organización a nivel positivo, como lo son el cumplimiento de objetivos, la afiliación, la identificación, la disciplina, la colaboración, el aumento de la productividad, la disminución de la rotación de empleados, la satisfacción laboral, la adaptación a la cultura organizacional y la innovación, entre otras.

El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o equipos y también para efectuar cambios en la estructura organizacional.

Por lo anterior se justifica este estudio, dado que al intervenir el clima organizacional en Metrodalud unidad de Buenos Aires se incrementan los niveles de satisfacción, identidad y sentido de pertenencia de los funcionarios de la institución, permite fortalecer la productividad, competitividad, innovación, y sostenibilidad institucional, al integrar los colaboradores en aspectos que involucran el desarrollo organizacional de la empresa, se convierte en una importante herramienta de direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para sus dirigentes y colaboradores, y se constituye un importante aporte de la academia para una de las instituciones prestadoras de servicios de salud más importantes y asequibles de Antioquia.

## 7. POBLACIÓN BENEFICIADA

La población beneficiada directa o indirectamente está conformada por 150 empleados que hacen parte del equipo de trabajo de la unidad prestadora de servicios de salud Metrosalud en la zona de buenos aires así:

**Tabla 1. Población**

<b>Nombre del área</b>	<b>Número de personas</b>
Urgencia	60
Hospitalización	40
Programas P&P	20
Vigilantes y oficios generales	15
Administrativos	15
<b>Total</b>	<b>150</b>

Fuente: propia de los autores

## **8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)**

### **8.1 TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación está enmarcada dentro de un estudio de tipo descriptivo ya que como resultado final se logrará identificar una serie de variables que tendrán como finalidad detallar las debilidades y fortalezas de la organización respecto al clima organizacional.

### **8.2 MÉTODO**

El método empleado en esta investigación es de tipo hipotético inductivo, puesto que se parte de enlaces observados entre hechos particulares para llegar a encontrar las relaciones generales.

### **8.3 ENFOQUE**

El enfoque es de tipo mixto, dado que se empleará la recolección de datos y serán sometidos a un análisis cualitativo y a una medición numérica para lograr dar respuesta al objetivo de la investigación.

### **8.4 DISEÑO**

El diseño es no experimental, debido que a que se realizará una encuesta que indagará acerca de la percepción sobre el clima laboral en Metrosalud y posteriormente se realiza un análisis cualitativo de los resultados, para describir los aspectos más relevantes de las variables definidas en el estudio.



## **8.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se consideraron fuentes primarias y secundarias así:

**8.5.1 Fuentes primarias.** La información primaria se obtuvo directamente con los empleados de la Institución así:

- Visitas a Metrosalud para realizar un diagnóstico.
- Aplicación de instrumento de la encuesta (cuestionario de preguntas).
- Observación; vivencia personal por parte de los autores de este trabajo.

### **8.5.1 Fuentes secundarias**

- Documentos específicos relacionados con el tema.
- Documentación suministrada por la empresa.
- Documentación publicada en la página web de la institución.

Proceso:

- Clasificar la información recolectada según los objetivos definidos.
- Análisis de la información recolectada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas necesarias.
- Validación de la información recolectada.

La metodología del trabajo se lleva a cabo brindando herramientas que justifican la intervención del clima laboral en Metrosalud; permitiendo así plantear recomendaciones y un plan de mejoramiento al problema planteado. Para este

estudio se tendrá como participación interna el área de desarrollo humano y la gerencia administrativa de la empresa; y la participación externa está representada en los aportes de los autores y los recursos utilizados en la construcción de la temática.

## **8.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La información será recolectada haciendo uso de fuentes primarias y secundarias. En la elaboración de la encuesta como instrumento de medición del clima laboral en los empleados de Metrosalud intervienen la información de tipo bibliográfico, debido a que es preciso documentarnos en cuanto al diagnóstico, diseño y ejecución de la medición del clima organizacional y también interviene la observación de los investigadores y percepción de los funcionarios en el proceso de desarrollo de la encuesta.

El proceso para llegar a la medición del clima organizacional se realizó considerando las características necesarias que a juicio de los investigadores deben ser consideradas a incluir. No obstante, el apoyo de la revisión bibliográfica.

Se quiso entonces diseñar un proceso a partir de seis etapas que son:

- Primera etapa: Diagnóstico del clima organizacional.
- Segunda etapa: Definición de variables a evaluar.
- Tercera etapa: Diseño del instrumento de medición.
- Cuarta etapa: Aplicación del instrumento.
- Quinta etapa: Análisis y tabulación de la información.
- Sexta etapa: Recomendaciones y plan de mejora.

## 9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

A continuación se relaciona la normatividad asociada directa o indirectamente al clima organizacional de las empresas.

Por medio de la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, se establecen las disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

El Ministro de la Protección Social, en ejercicio de sus facultades legales, en especial de las que le confieren el artículo 83 de la Ley 9ª de 1979 y el numeral 12 del artículo 2º del Decreto-ley 205 de 2003, CONSIDERANDO: Que el literal c) de artículo 2º del Decreto 614 de 1984, señala como objeto de la salud ocupacional, proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo. Que en los términos del numeral 12 del artículo 10 de la Resolución 1016 de 1989, una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales. Que el decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales, señala en el numeral 42 del artículo 1º que las patologías causadas por estrés en el trabajo comprenden “Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producciones en masa, repetitivas, monótonas o combinadas con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del

miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad ácido péptica severa o colon irritable”.

En el capítulo uno de la presente Resolución, establece las disposiciones y define las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

En su capítulo dos, define su ámbito de aplicación , la cual recae sobre los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social integral; a las administradoras de riesgos profesionales; a la Policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.

Otra de las normas que aplican al trabajo de clima organizacional, es la relacionada con el acoso laboral, establecido por el Congreso de la Republica por medio de Ley 1010 de 2006, cuyo objeto es: Definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, trato desconsiderado y ofensivo, en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. Dignidad humana: Consiste esencialmente en el profundo respeto hacia sí mismo y hacia los demás.

Por medio de esta Ley, se busca contar con los elementos jurídicos para proteger a los empleados de las diferentes modalidades de acoso laboral, entre las cuales

están: maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral. Entendiendo acoso laboral como la acción de una o varias personas de una empresa, sociedad o institución dirigida contra un compañero de trabajo con objeto de conseguir que abandone su puesto, socavar su autoestima o elevar la de los acosadores. Podemos resumirlo como el maltrato psicológico en el trabajo, reiterado y con un objetivo determinado.<sup>5</sup>

Otra norma que juega un papel importante a la hora de afectar el clima organizacional, es la relacionada el Decreto 1572 de 1998 el cual regula el ingreso al servicio público en los empleos de carrera de las entidades y organismos a los cuales se aplica la Ley 443 de 1998, la permanencia en ellos y el retiro del servicio.

Es por esto, que este decreto y su aplicación en la organización es una variable de mayor peso en el clima de la empresa, dado que cualquier movimiento de la planta de personal, ascensos, encargos, entre otros, sin el debido análisis y bajo unos procedimientos claros, equitativos y transparentes, puede conllevar a un deterioro del clima organizacional.

En conclusión, cualquier disposición, política o norma interna o externa, que conlleve a impactar algún aspecto de los empleados, como por ejemplo; porcentaje de aumento al salario, definición de jornadas de trabajo, tiempo para educación, permisos especiales, desarrollo profesional, beneficios, entre otros, afectará directamente el clima organizacional.

---

<sup>5</sup>Ley 1010 de 2006 (en línea). Recuperado de: <http://hogarboscoarmenia.org/files/recursos/20110519122827.pdf>

## 10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.<sup>6</sup>

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante

---

<sup>6</sup> Clima organizacional. (en línea). Recuperado de: <http://www.degerencia.com/>consultado el 10 de Marzo de 2013

para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, entre otros.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores.

Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general.<sup>7</sup>

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir.<sup>8</sup>

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).<sup>9</sup>

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

---

<sup>7</sup>Clima organizacional en la empresa. (en línea). Recuperado de: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>/consultado el 10 de marzo de 2013

<sup>8</sup> Medición del clima. (en línea). Recuperado de: <http://www.degerencia.com/>consultado el 10 de Marzo de 2013

<sup>9</sup> Toro, Liliana Milena. La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la Clínica Las Vegas y su impacto en servicio, calidad y logro de resultados estratégicos. Medellín : Universidad de MMedellinn, 2008. Cd-Rom 4269 2008



- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).<sup>10</sup>

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar: Satisfacción general de los trabajadores, mejor comunicación, positivización de las actitudes, favorece la detección de necesidades de capacitación, facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

---

<sup>10</sup> Sistemas de incentivo (en línea). Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>/consultado el 10 de Marzo de 2013

Por otra parte, Los resultados de un clima organizacional negativo son: Ausentismo, accidentes de trabajo, pérdidas de tiempo, quejas, mayor tiempo extra, calidad deficiente, sabotajes, demoras, hurtos, Mayor rotación de personal, Incrementos de gastos, interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

Con respecto a lo anterior y con el fin de presentar los conceptos claves del trabajo de aplicación, a continuación se describe el clima organizacional y los aspectos más influyentes en este.

**Clima Organizacional:** Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).<sup>11</sup>

**Motivación:** La motivación ha sido conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta; como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza

---

<sup>11</sup> Clima organizacional: (en línea): Disponible en: <http://www.eumed.net/>consultado el 5 de Febrero de 2013

desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades<sup>12</sup>.

**Estructura Organizacional:** La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.<sup>13</sup>

**Recompensa:** La idea que subyace en todo sistema de incentivos es idéntica: retribuir a los individuos por su aportación a la organización.

El diseño de un sistema de incentivos viene condicionado por dos factores: de un lado, la complejidad de la tarea y las características del puesto de trabajo, y de otro, el enfoque de calidad elegido por los directivos en cuanto a qué comportamientos se quieren fomentar (fidelidad a la empresa, aprendizaje, desarrollo personal, cooperación en el ámbito interno, entre otros).<sup>14</sup>

**Relaciones interpersonales:** Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, donde interviene la comunicación.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Motivación (en línea). Disponible en: <http://trabajymotivacion.blogspot.com/> consultado el 5 de Febrero de 2013

<sup>13</sup> Estructura organizacional. en línea): Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/> consultado el 5 de Febrero de 2013

<sup>14</sup> Recompensa. en línea): Disponible en: <http://www.emagister.com/> consultado el 5 de Febrero de 2013

<sup>15</sup> Relaciones interpersonales. en línea): Disponible en: <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/> consultado el 5 de Febrero de 2013

**Conflicto:** Un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.<sup>16</sup>

**Cooperación:** Es el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de trabajo, o de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.<sup>17</sup>

**Identidad:** Es el conjunto de valores, orgullos, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elementos dentro de un grupo social y que actúan para que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia que hacen parte a la diversidad al interior de las mismas en respuesta a los intereses, códigos, normas y rituales que comparten dichos grupos dentro de la cultura dominante.<sup>18</sup>

**Comunicación:** Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, entre otros, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Conflicto. en línea): Disponible en: <http://www.wikipedia.org/>consultado el 5 de Febrero de 2013.

<sup>17</sup> Cooperación. en línea): Disponible en: <http://www.wikipedia.org/>consultado el 5 de Febrero de 2013

<sup>18</sup> Identidad. <http://www.wikipedia.org/>consultado el 5 de Febrero de 2013

<sup>19</sup> Comunicación. <http://www.promonegocios.net/>consultado el 5 de Febrero de 2013

## 11. RESULTADOS

En la medición del clima organizacional se aplicó la encuesta al 80% de la población, equivalente a 120 funcionarios de Metrosalud sede Buenos Aires. Las variables evaluadas fueron las siguientes:

**Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se denomina Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, entre otros, que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

**Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de los funcionarios, independientemente del cargo que ocupen o del oficio que realicen, si están desarrollando la actividad que les agrada, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que están aportando con su

trabajo a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumen.

**Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo, dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante recordar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los seres humanos reclaman reconocimiento adicional.

**Desafío:** En la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo y la motivación necesaria en toda organización.

**Relaciones Interpersonales:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, sustentado con base en la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

**Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

**Estándares:** Un estándar establece un parámetro o patrón que indica el alcance y cumplimiento de metas. En la medida en que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo que puedan ser logrados sin exagerar los

esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

**Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes, relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes y superiores.

**Identidad:** Hoy en día se conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

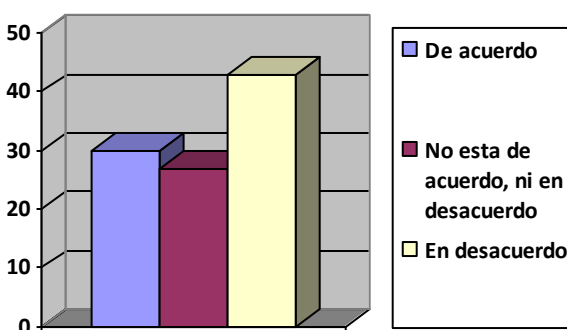
**Comunicación:** La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, entre organizaciones. Para este caso se evaluará la comunicación interna de Metrosalus UPSS Buenos Aires.

**Desarrollo Laboral:** Toda persona que se dedica al trabajo sabe perfectamente que el estar en un mismo puesto o ejercer la misma actividad durante un largo tiempo y con la remuneración económica de la mano con la rutina y calidad de vida, crea un ambiente poco agradable con el transcurrir del tiempo, es por esto que se hace necesario evaluar en la medición de clima este aspecto que tiene relación con el ascenso dentro de la organización.

## 11.1 DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS EVALUADOS

**PERCEPCIÓN GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:** El 30% de los funcionarios de Metrosalud UPSS sede Buenos Aires percibe el clima organizacional como positivo y agradable, al 27% le es indiferente y el 43% no se siente satisfecho con el clima organizacional.

**Gráfica 1. Distribución física área trabajo**



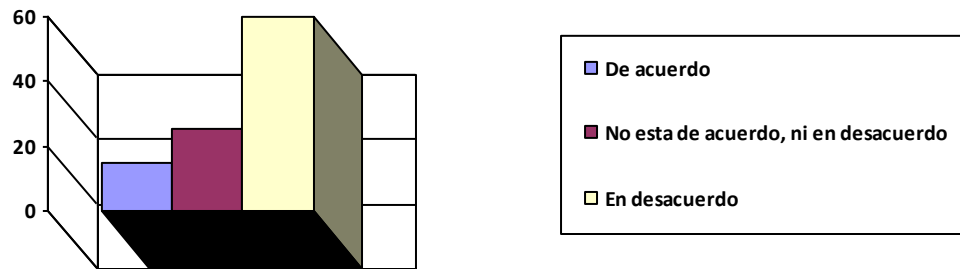
Fuente: propia de los autores

**ASPECTO UNO: La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.**

De las 120 respuestas recibidas, el 60% afirman que la distribución de las áreas de trabajo dificulta la correcta ejecución de tareas, sólo un 15% manifiestan sentirse cómodos con los espacios físicos y el 25% refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo.



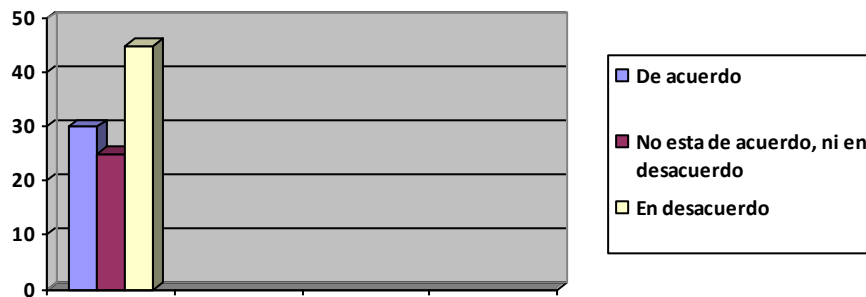
**Gráfica 2. Ambiente de trabajo**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO DOS: El ambiente creado por los compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar sus funciones.** De las 120 respuestas de los funcionarios de Metrosalud un 30% está de acuerdo, un 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 45% está en desacuerdo, lo que evidencia falencias respecto al clima laboral.

**Gráfica 3. . Trabajo de acuerdo a las competencias**

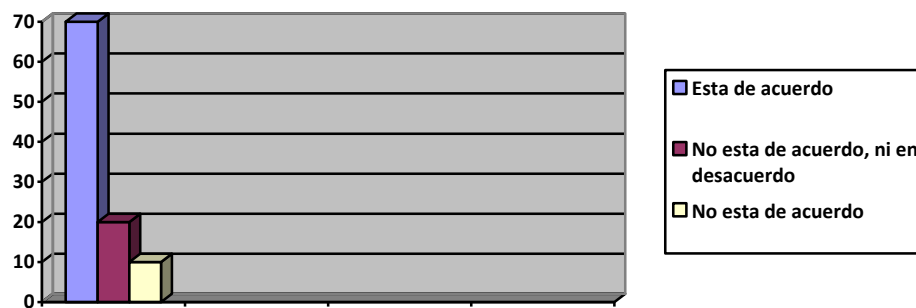


Fuente: propia de los autores

**ASPECTO TRES: Siente que el trabajo que hace es adecuado para sus competencias.** El 70% está de acuerdo, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo el 10% está en desacuerdo, lo que demuestra que el 70% de

los funcionarios de Metrosalud están conformes con sus funciones y se sienten capacitados para desarrollar su trabajo de forma efectiva y eficiente.

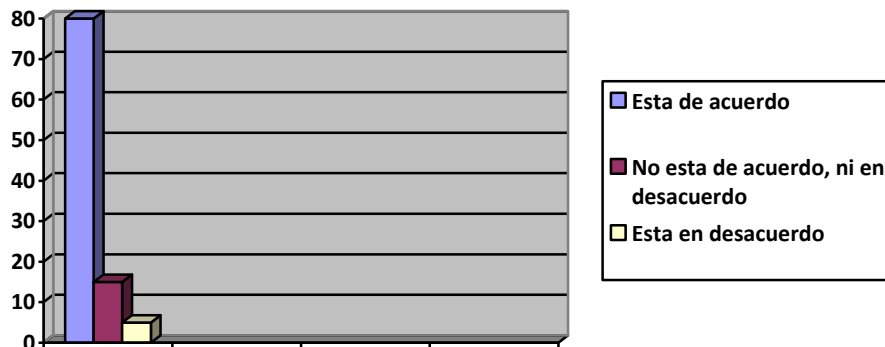
**Gráfica 4. Valor de las tareas**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO CUATRO: Considera que las tareas que realiza son valiosas.** El 80% está de acuerdo, el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo y sólo el 5% está en desacuerdo, lo que demuestra que la mayor parte de los funcionarios reconocen la importante labor que desempeñan dentro de la organización y el importante servicio que prestan a la comunidad.

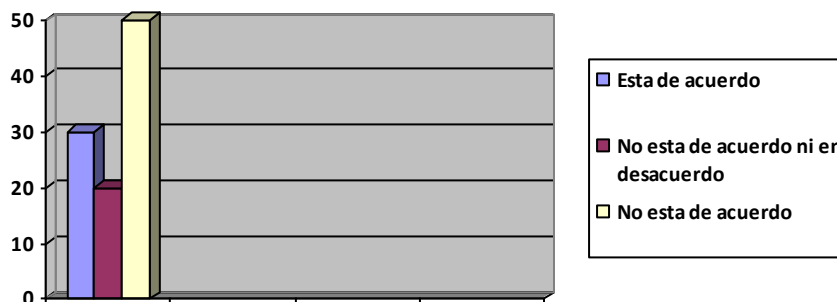
**Grafica 5. Colaboración jefe inmediato**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO CINCO: Su jefe inmediato es colaborador con su quehacer.** El 30% está de acuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% está en desacuerdo, lo que refleja la necesidad de cooperación en los equipos de trabajo de cada área.

**Gráfica 6. Ambiente confortable.**

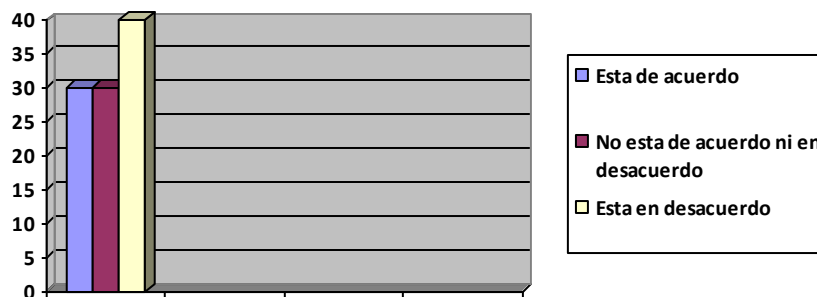


Fuente: propia de los autores

**ASPECTO SEIS: El ambiente donde trabaja es confortable.** El 28% está de acuerdo, el 32% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% está en desacuerdo, este aspecto está relacionado con el aspecto dos y nos demuestra nuevamente la debilidad del clima organizacional.

**ASPECTO SIETE: Conoce la Política de Calidad de la organización.** El 30% está de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% está en desacuerdo, este aspecto demuestra que a Metrosalud le falta divulgación sobre sus políticas y estrategias, de forma que sus funcionarios las conozcan y aporte con su trabajo al cumplimiento de las metas organizacionales.

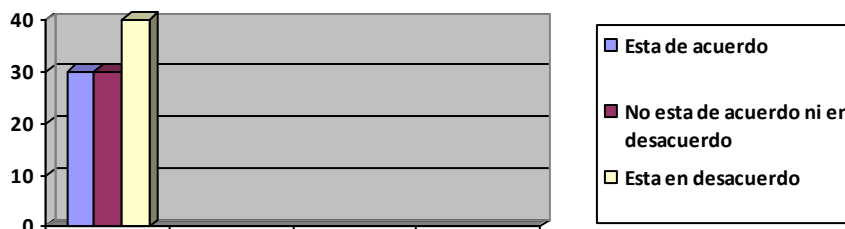
**Gráfica 8. Trabajo con compañeros**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO OCHO: Le agrada trabajar con sus compañeros.** El 30% está de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% está en desacuerdo, este aspecto evaluado nos ratifica la falencia en el clima organizacional en lo concerniente al trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

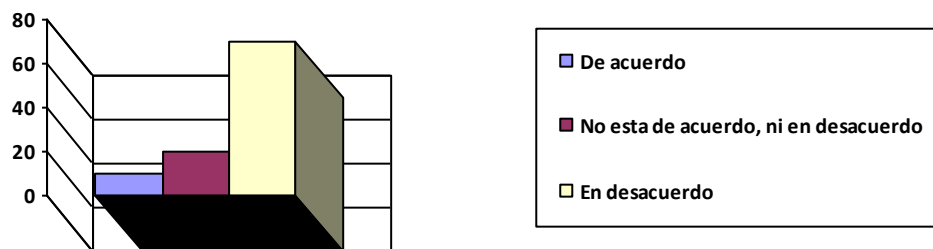
**Gráfica 9. Desarrollo laboral**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO NUEVE: Su trabajo le permite desarrollarse laboralmente.** De las 120 respuestas recibidas, el 70% afirman que las labores que realizan no satisfacen sus expectativas en el campo organizacional, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y sólo un 10% considera que sus funciones les permiten un desarrollo laboral adecuado. En este aspecto se hace referencia al desarrollo laboral en cuanto a capacitación y posibilidades de ascenso.

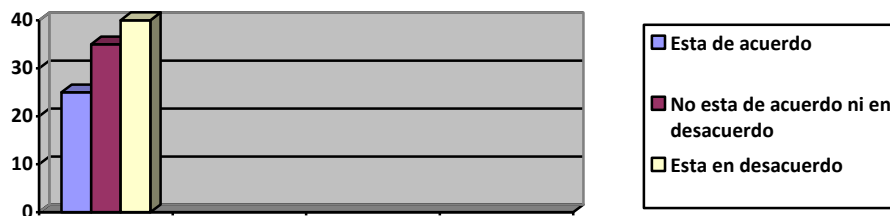
**Gráfica 10. Disposición del jefe**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO DIEZ: Le es grata la disposición de su jefe para atender sus requerimientos.** El 25% está de acuerdo, el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% está en desacuerdo. Este aspecto está relacionado con el aspecto cinco y ambos coinciden en que no tienen un jefe inmediato disponible ni colaborador.

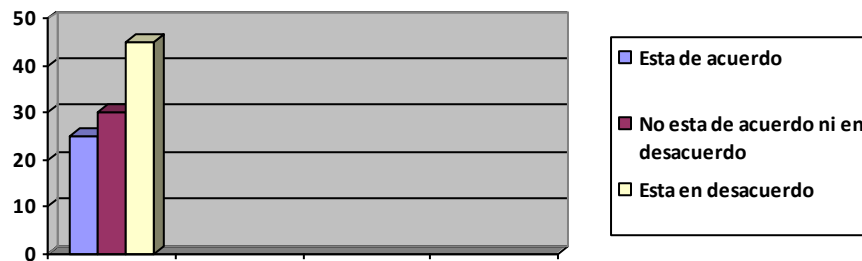
**Gráfica 11. Desarrollo políticas calidad**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO ONCE: Es efectivo en el desarrollo de la Política de Calidad de la empresa.** El 25 % está de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 45% está en desacuerdo. Este aspecto tiene relación con el siete y ambos demuestran que se debe fortalecer en los funcionarios el conocimiento de las políticas y estrategias de Metrosalud.

**Gráfica 12. Desarrollo políticas calidad**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO DOCE: Cree que la relación con su jefe beneficia la calidad de su trabajo.** El 30% está de acuerdo, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo. Este aspecto evidencia la indiferencia y el déficit en la relación de los funcionarios con sus jefes.

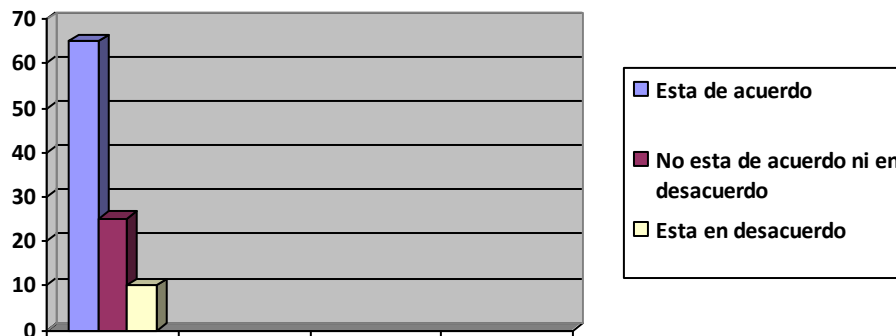
**Gráfica 13. Ambiente físico**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO TRECE: Se debería mejorar el ambiente físico de su área de trabajo.** El 65% está de acuerdo, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10 % está en desacuerdo, en este aspecto se evidencia la necesidad de redistribuir las áreas de trabajo, de forma que facilite la ejecución de las labores.

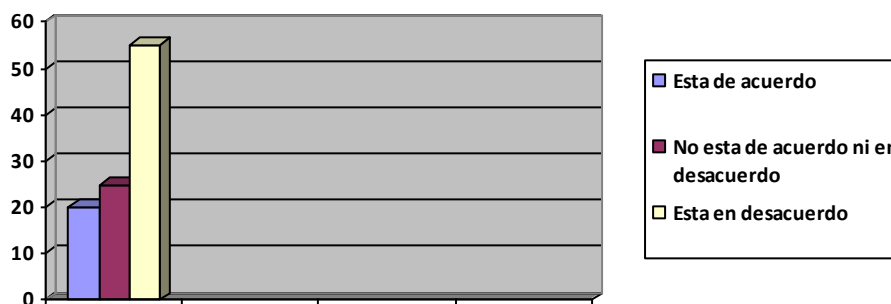
**Gráfica 14. Ideas de mejora**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO CATORCE: Suele proponer ideas para mejoras en su empresa.** El 20% está de acuerdo, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 55% está en desacuerdo, lo que refleja que se debe fomentar la participación e integración de los funcionarios en los procesos y cambios de Metrosalud.

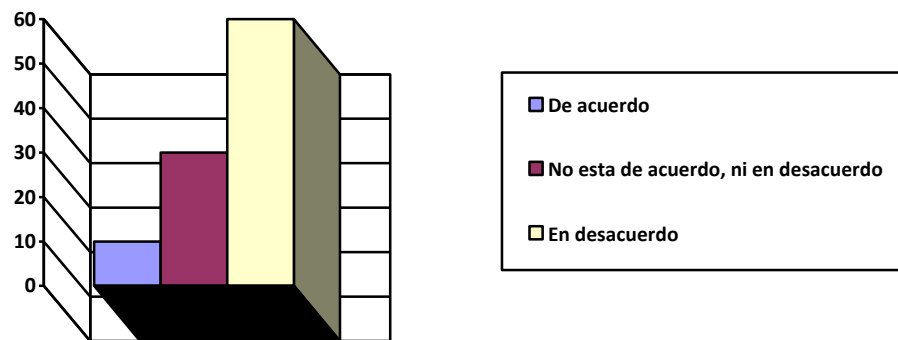
**Gráfica 15. Pago acorde a la labor**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO QUINCE: Siente que su pago es acorde a la labor que realiza.** De las 120 respuestas recibidas, el 60% piensan que su remuneración no va de acuerdo con las funciones efectuadas dentro de la organización, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo un 10% afirman sentirse bien remunerados respecto a su labor realizada.

**Gráfica 16. Satisfacción relación con el jefe.**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO DIECISEIS: Está satisfecho con la relación que tiene con su jefe inmediato.** El 15% está de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 55% está en desacuerdo. Nuevamente se evidencia la dificultad en las relaciones interpersonales entre los funcionarios y superiores de la organización.

**Gráfica 17. Horario de trabajo**

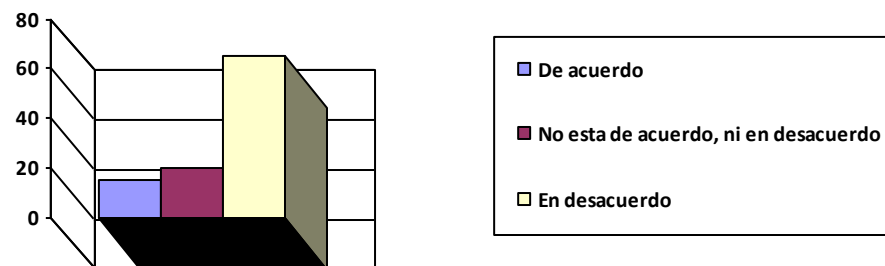


Fuente: propia de los autores



**ASPECTO DIECISIETE: Está de acuerdo con su horario de trabajo.** De las 120 respuestas recibidas, el 65% afirma no estar de acuerdo con el horario de trabajo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y sólo el 15% manifiesta conformidad.

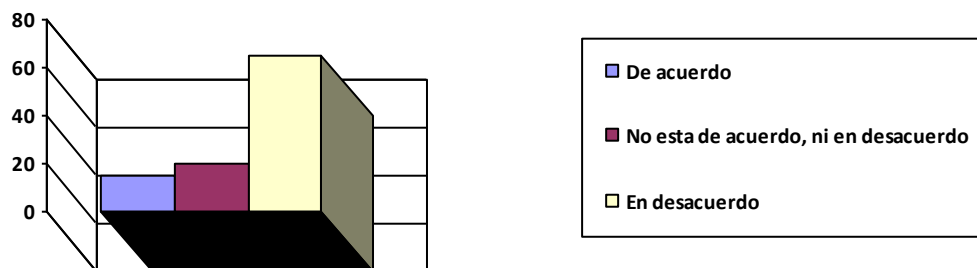
**Gráfica 18. Comunicación**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO DIECIOCHO: Considera que la comunicación en su empresa es buena.** De las 120 respuestas recibidas, el 65% afirman estar insatisfechos con el manejo de las comunicaciones dentro de la compañía, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% presentan conformidad.

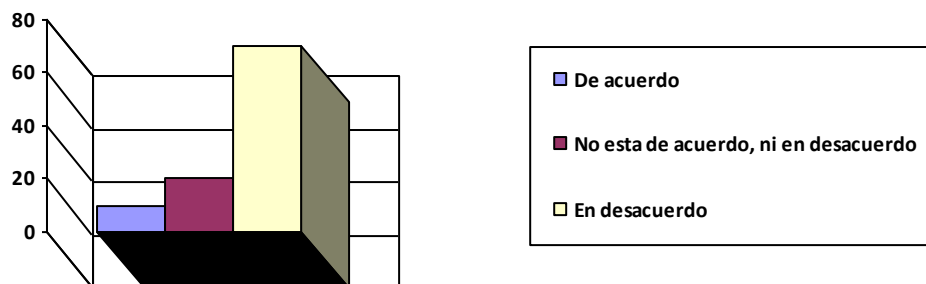
**Gráfica 19. Puestos a desempeñar**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO DIECINUEVE:** Además de su cargo actual, considera que existen otros puestos que usted pueda desempeñar. El 10% está de acuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 70% está en desacuerdo. Este aspecto demuestra que los funcionarios tienen claro su rol dentro de la compañía; pero no perciben posibilidades de ascenso.

**Gráfica 20. Orgullo de pertenecer a la empresa**



Fuente: propia de los autores

**ASPECTO VEINTE:** Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa. El 55% está de acuerdo, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está en desacuerdo. Este aspecto demuestra que los funcionarios de Metrosalud en su mayoría se sienten orgullosos de pertenecer a dicha institución; sin embargo es necesario fortalecer los aspectos débiles del clima organizacional.

**Análisis:** Con este resultado no queda duda de que el clima organizacional de la institución debe ser intervenido porque se perciben falencias en la comunicación, motivación, liderazgo y las relaciones interpersonales entre los funcionarios y los jefes, contribuyendo así con una disminución en la productividad y deterioro progresivo del clima organizacional.

**Aspectos relevantes:** Para efectos de análisis de la información obtenida en los resultados del estudio, se considera relevante intervenir aquellas puntuaciones que superan el 60% indicando estar en desacuerdo, y son las siguientes:

- La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.
- Su trabajo le permite desarrollarse laboralmente.
- Siente que su pago es acorde a la labor que realiza.
- Está de acuerdo con su horario de trabajo.
- Considera que la comunicación en su empresa es buena.
- Además de su cargo actual, considera que existen otros puestos que usted pueda desempeñar.

## 11.2 PLAN DE MEJORA

Para contrarrestar e intervenir estos hallazgos se plantea un plan de mejora, que puede ser adoptado por Metrosalud para el mejoramiento del ambiente laboral, permitiendo así un óptimo desarrollo del clima organizacional en la sede de Buenos Aires.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD - SEDE BUENOS AIRES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012						
ASPECTOS A FORTALECER	PLAN	ACCIÓN	OBJETIVOS	DURACIÓN	POBLACIÓN OBJETO	RESPONSABLE (Lo define Metrosalud)
La distribución física del área de trabajo no facilita la realización de	Plan de manejo del espacio	Evaluar la viabilidad de redistribuir las áreas de trabajo.	Mejorar la distribución física de las áreas y la disposición del personal para adaptarse a sus	1 semana	Empleados de Metrosalud UPSS Buenos Aires	
		Sensibilizar a los empleados respecto a los recursos disponibles y su aprovechamiento.		1 mes		

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD - SEDE BUENOS AIRES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012**

ASPECTOS A FORTALECER	PLAN	ACCIÓN	OBJETIVOS	DURACIÓN	POBLACIÓN OBJETO	RESPONSABLE (Lo define Metrosalud)
las labores		Definir y ejecutar actividades orientadas a la adaptación de los empleados a los espacios físicos.	puestos de trabajo.	1 1/2 mes		
El trabajo no permite el desarrollo laboral	Plan de desarrollo del talento humano	Crear un plan de capacitación periódica, según las necesidades y los avances en el campo de la salud.	Incentivar el desempeño y el desarrollo de los empleados por medio del fortalecimiento de competencias.	1 mes	Empleados de Metrosalud UPSS Buenos Aires	
		Diseñar un plan de metas para cada área y según los cargos, como instrumento de evaluación de desempeño y herramienta para posibles ascensos.		1 mes		
		Reforzar por medio de incentivos ya sean sociales o económicos, la labor de los funcionarios, según las competencias y el cumplimiento de las metas.		Anualmente		

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD - SEDE BUENOS AIRES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012**

ASPECTOS A FORTALECER	PLAN	ACCIÓN	OBJETIVOS	DURACIÓN	POBLACIÓN OBJETO	RESPONSABLE (Lo define Metrosalud)
		Evaluar la viabilidad de contar con horarios flexibles, que permitan a los trabajadores la realización de estudios superiores.		1 semana		
La remuneración no es acorde a la labor realizada	Plan de compensación	Realizar un estudio de salarios.	Determinar la equidad salarial para los empleados de Metrosalud UPSS Buenos Aires y ofrecerles elementos para el manejo de sus ingresos.	2 semanas	Empleados de Metrosalud UPSS Buenos Aires	
		Estudio de inclusión de primas extralegales para los días especiales como navidad, año nuevo, cumpleaños, entre otros.		2 semanas		
		Realizar capacitaciones sobre finanzas personales.		1 mes		
No está de acuerdo con su horario de	Plan de turnos de trabajo	Realizar un estudio de turnos de trabajo que apunte al desarrollo psicosocial de los trabajadores	Mejorar el clima organizacional asociado a los horarios	2 semanas	Empleados de Metrosalud	

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD - SEDE BUENOS AIRES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2012**

<b>ASPECTOS A FORTALECER</b>	<b>PLAN</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN OBJETO</b>	<b>RESPONSABLE</b> (Lo define Metrosalud)
trabajo		Sensibilizar a los empleados frente al manejo del tiempo y adaptación a los horarios laborales.	de trabajo, de forma que apunten al desarrollo psicosocial de los empleados.	1 mes	UPSS Buenos Aires	
Considera que la comunicación en su empresa no es buena	Plan de comunicación interna	Definición de medios de comunicación interna y el contenido de los mismos.	Establecer los medios y contenidos a comunicar con el fin de mejorar la comunicación.	2 semanas	Empleados de Metrosalud UPSS Buenos Aires	
		Divulgación del mecanismo de comunicación que empleará la compañía		1 mes		
Además del cargo actual, no consideran que existen otros puestos que puedan desempeñar	Plan de pasantías	Diseñar un programa de pasantías entre áreas y sedes de trabajo.	Crear mecanismos que posibiliten a los empleados obtener nuevas experiencias en diferentes áreas de trabajo.	2 semanas	Empleados de Metrosalud UPSS Buenos Aires	
		Realizar una prueba piloto para evaluar la aplicabilidad del programa.		2 meses		

## 12. CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de la información obtenida con la aplicación de la encuesta a los funcionarios de Metrosalud sede Buenos Aires se puede concluir que:

- Se evidencia la necesidad de establecer un canal de comunicación claro, en donde el personal pueda conocer los cambios que van surgiendo al interior de la organización, debido a la falta de difusión de la información.
- Existen aspectos que necesariamente se deben intervenir, para mejorar el clima organizacional, como son la distribución física de las áreas de trabajo, el desarrollo laboral, la remuneración o incentivación laboral y la comunicación.
- El 70% de los funcionarios no está de acuerdo en que el trabajo les permite desarrollarse laboralmente y también consideran que no existen otros puestos que puedan desempeñar, lo que se puede reflejar en disminución de motivación por la autocapacitación y el autodesarrollo.
- En relación a la responsabilidad institucional, los empleados demuestran un compromiso insuficiente con la organización, lo anterior sustentado en la escasa motivación, poco trabajo en equipo, sentido de pertenencia y liderazgo por parte de los superiores.



### 13. RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las recomendaciones sobre el trabajo de aplicación.

- Realizar un mayor énfasis en la sensibilización al personal sobre la medición del clima organizacional, de forma que comprendan la importancia del proceso y cooperen en la ejecución.
- En la próxima medición de clima organizacional se debe realizar una prueba piloto, con una muestra de la población de cada área y cada cargo, previo a la aplicación de la encuesta al personal, con el fin de verificar la comprensión de la misma por parte de los funcionarios.
- Aplicar el instrumento de medición del clima organizacional a toda la población, con el fin de ampliar el panorama y realizar un informe objetivo.
- En la medida de lo posible aplicar la encuesta en un lugar fuera de las instalaciones de Metrosalud, con el fin de que los funcionarios se sientan cómodos al responder las preguntas y evitar apresuramiento e interrupciones en la realización de la prueba.
- Emplear un lenguaje sencillo en la elaboración de la encuesta, de forma que sea comprensible para todos los cargos y niveles.
- Emplear solo dos categorías de respuesta para las preguntas de la encuesta como: Está de acuerdo o en desacuerdo, para evitar puntos neutros o ambivalencias.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Méjico: Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. 2009. p-6, 11, 24 a 29, 72, 124 a 126, 144, 186 a 188, 272 a 273, 434 a 436.

CHIAVENATO, Idalberto. Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas. 5ª edición. Editora McGraw-Hill. 2010.

TORO, Liliana Milena. La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la Clínica Las Vegas y su impacto en servicio, calidad y logro de resultados estratégicos. Medellín: Universidad de Medellín, 2008. Cd-Rom 4269 2008

## WEBGRAFIA

Clima organizacional. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.degerencia.com/>consultado el 10 de Marzo de 2013

Clima organizacional en la empresa. (en línea). Recuperado de:  
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>/consultado el 10 de marzo de 2013

Clima organizacional: (en línea): Disponible en: <http://www.eumed.net/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Conflicto. (en línea): Disponible en: <http://www.wikipedia.org/>consultado el 5 de Febrero de 2013.

Comunicación. <http://www.promonegocios.net/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Cooperación. (en línea): Disponible en: <http://www.wikipedia.org/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Coomeva EPS. (en línea). Tesis alumnos Universidad de San Buenaventura  
Recuperado de: [www.coomeva.com](http://www.coomeva.com)

Estructura organizacional. (en línea): Disponible en:  
<http://manuelgross.bligoo.com/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Identidad. <http://www.wikipedia.org/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Ley 1010 de 2006 (en línea). Recuperado de:  
<http://hogarboscoarmenia.org/files/recursos/20110519122827.pdf>

Metrosalud. (en línea).. Antecedentes. Recuperado de:  
[www.metrosalud.gov.co/](http://www.metrosalud.gov.co/)consultado el 10 de marzo de 2013

Medición del clima. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.degerencia.com/>consultado el 10 de Marzo de 2013

Motivación (en línea). Disponible en:  
<http://trabajymotivacion.blogspot.com/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Relaciones interpersonales. en línea): Disponible en:  
<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Recompensa. (en línea): Disponible en: <http://www.emagister.com/>consultado el 5 de Febrero de 2013

Sistemas de incentivo (en línea). Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml/>consultado el 10 de Marzo de 2013

Toro, Liliana Milena. La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la Clínica Las Vegas y su impacto en servicio, calidad y logro de resultados estratégicos. Medellín: Universidad de Medellín, 2008. Cd-Rom 4269 2008

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL**

Instrumento de medición de clima organizacional en empleados adscritos a Metrosalud, sede buenos aires de la ciudad de Medellín.

El presente instrumento fue desarrollado por los estudiantes del diplomado en psicología organizacional de la Universidad Fundación Universitaria María Cano, y tiene como objeto medir las variables predominantes que influyen en el clima organizacional de la entidad prestadora de servicios de la salud.

Se consideró importante indagar acerca del clima organizacional debido que es este en gran parte el que garantiza el éxito de una organización.

Los 20 ítems fueron evaluados bajo tres opciones de respuesta: De acuerdo, no está de acuerdo ni en desacuerdo, y en desacuerdo. Los porcentajes que superan el 60% en la opción en desacuerdo serán debidamente analizados y a partir de allí se entregaron sugerencia y estrategias importantes para generar un excelente clima organizacional.

**METROSALUD**  
**UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD BUENOS AIRES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL 2012**

El propósito de esta encuesta es garantizar que **METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD BUENOS AIRES** se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

*Por favor responda el cuestionario **individualmente**. No incluya su nombre.*

**PROCESO**

Los resultados serán revisados y tabulados por Desarrollo Organizacional y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

**INFORMACIÓN OBJETIVA**

Las siguientes preguntas **NO** requieren información personal. Estas preguntas permiten observar como las diferentes áreas perciben a **METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD BUENOS AIRES**

Marque con una X el área al que pertenece		
1.	Hospitalización	
2.	Urgencias	
3.	Consulta Externa	

4.	Odontología	
5.	Programas (P&P)	
<b>Marque con una X su nivel dentro de la organización</b>		
1.	Médico	
2.	Odontólogo	
3.	Enfermero Profesional	
4.	Auxiliar de enfermería	
5.	Camillero	
<b>Cuanto tiempo lleva laborando en METROSALUD</b>		
1.	Menos de 1 año	
2.	De 1 a 5 años	
3.	De 6 a 9 años	
4.	10 años en adelante	
<b>Marque con una X su tipo de sexo</b>		
1.	Femenino	
2.	Masculino	

Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a **METROSALUD UNIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD BUENOS AIRES** y su área de trabajo.

N°	ASPECTOS	DE ACUERDO	ACUERDO NI	DESACUERDO
		3	EN 2	EN 1
1.	La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.			
2.	El ambiente creado por los compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar sus funciones.			

3.	Siente que el trabajo que hace es adecuado para sus competencias.			
4.	Considera que las tareas que realiza son valiosas.			
5.	Su jefe inmediato es colaborador con su quehacer.			
6.	El ambiente donde trabaja es confortable.			
7.	Conoce la Política de Calidad de la organización.			
8.	Le agrada trabajar con sus compañeros.			
9.	Su trabajo le permite desarrollarse laboralmente.			
10.	Le es grata la disposición de su jefe para atender sus requerimientos.			
11.	Es efectivo en el desarrollo de la Política de Calidad de la empresa.			
12.	Cree que la relación con su jefe beneficia la calidad de su trabajo.			
13.	Se debería mejorar el ambiente físico de su área de trabajo.			
14.	Suele proponer ideas para mejoras en su empresa.			
15..	Siente que su pago es acorde a la labor que realiza.			
16.	Esta satisfecho con la relación que tiene con su jefe inmediato.			
17.	Esta de acuerdo con su horario de trabajo.			
18.	Considera que la comunicación en su empresa es buena.			
19	Además de su cargo actual, considera que existen otros puestos que usted pueda desempeñar.			
20	Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa.			