

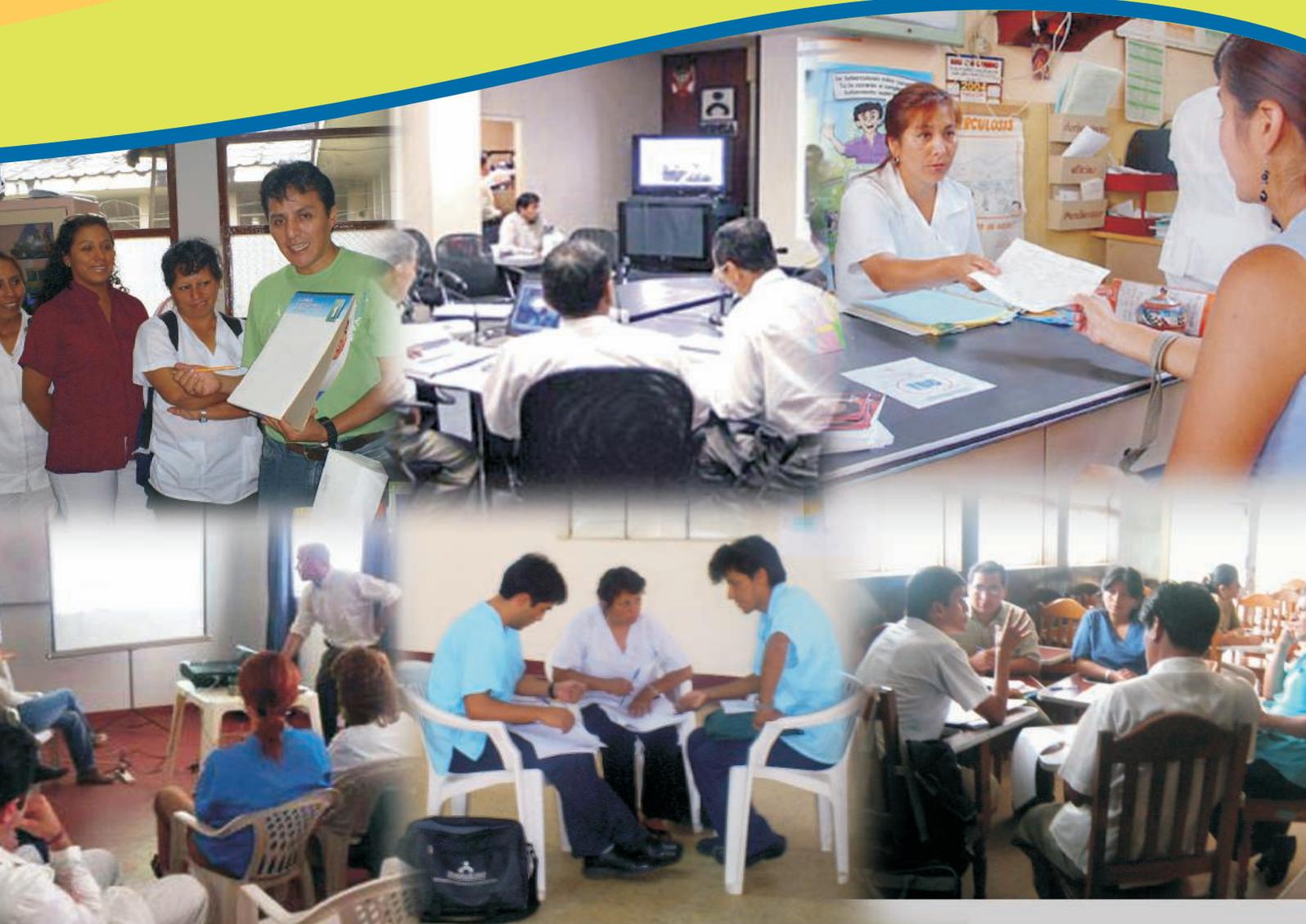


PERÚ

Ministerio  
de Salud

# Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional

RM N° 623-2008/MINSA



Dirección General de Salud de las Personas  
Dirección de Calidad en Salud

EL PERU  
AVANZA





PERÚ

Ministerio  
de Salud

Documento Técnico:  
**Metodología para el Estudio  
del Clima Organizacional**

**Dirección General de Salud de las Personas**  
Dirección de Calidad en Salud  
**Lima, Perú**

## Catalogación hecha por la Biblioteca Central del Ministerio de Salud

Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico /  
Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional -- Lima:  
Ministerio de Salud; 2009.

44 p.

MEDICIONES, MÉTODOS Y TEORÍAS / CULTURA ORGANIZACIONAL /  
CLIMA / ORGANIZACIONES EN SALUD / GESTIÓN DE CALIDAD /  
CUESTIONARIO, utilización / RECURSOS HUMANOS EN SALUD / PERU

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2009-08500

*Documento Técnico:*

*Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*

Segunda edición, Agosto 2009.

*Diseño y Diagramación*

J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.

Ministerio de Salud

Av. Salaverry 801, Jesús María

Lima - Perú

<http://minsa.gob.pe>

[webmaster@minsa.gob.pe](mailto:webmaster@minsa.gob.pe)

Impreso en el Perú

J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.

Mariscal Las Heras # 649 Lince

Teléfono: 4705504 Fax: 2656561

Tiraje: 5000 ejemplares



MINISTERIO DE SALUD

**Dr. Oscar Raul Ugarte Ubilluz**  
Ministro de Salud

**Dr. Elías Melitón Arce Rodríguez**  
Vice-Ministro de Salud

**Dr. Martín Clendenes Alvarado**  
Director General de Salud de las Personas

**Dr. Luis Vicente García Corcuera**  
Director Ejecutivo  
Dirección de Calidad en Salud

2009

Elaborado por:

## Comité Técnico de Clima Organizacional:

Abel Hernán Salinas Rivas	Despacho Viceministerial Ministerio de Salud del Perú
Lady Patricia Yamaguchi Diaz	Dirección de Calidad en Salud DGSP - MINSA - Perú
Patricia Alvarado Chirinos	Oficina General de Gestión de Recursos Humanos - MINSA - Perú
Luz Illary Ramírez Freyre	Dirección de Salud Mental - DGSP - INSA - Perú
David Homero Silva Moreno	Dirección de Salud IV Lima Este - Perú
Julio Octavio Chávez Pita	Instituto Nacional Materno Perinatal - Perú
Bernardo Elvis Ostos Jara	Instituto Nacional de Rehabilitación - Perú
Karim Sánchez Arroyo	Hosp. Nacional Daniel Alcides Carrión - Perú

## Equipo de expertos:

Ángel Paúl Rodríguez Armas	Despacho Viceministerial Ministerio de Salud del Perú
Víctor Edmundo Bazán Torres	Oficina General de Gestión de Recursos Humanos - MINSA - Perú
César Hugo Guzmán Vargas	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú
Raúl Suárez Álvarez	USAID   Iniciativa de Políticas en Salud - Perú

## Participantes:

Fresia Ismelda E. Cárdenas García	Dirección de Calidad en Salud - DGSP - MINSA - Perú
Marcos Rubén Calle Quispe	Dirección de Calidad en Salud - DGSP - MINSA - Perú
Jessica Milagro Graña Espinoza	Dirección de Calidad en Salud - DGSP - MINSA - Perú

Luz Aragonés Alosilla  
José Del Carmen Sara  
Elizabeth Yovanny Soto Montejos  
Ángel Omar Irribari Poicon  
Teresa Castilla Vicente  
Carlos Armando Ayllón Arce  
Manuel Antonio Martínez Morón  
Lourdes Pineda Yabar

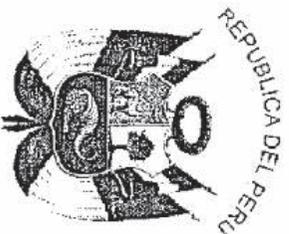
Abraham Ávalos Chumpitaz  
Wilbert Cossio Bolaños  
Nancy Alicia Valencia Flores  
Maria Tania Pérez García

Gladys Castillo Franco

Dirección de Salud Mental - DGSP - MINSA  
Dirección Regional de Salud Callao - Perú  
Dirección de Salud IV Lima Este - Perú  
Dirección Regional de Salud Lima  
Instituto Nacional de Salud - Perú  
Instituto Nacional de Oftalmología - Perú  
Hospital General de Huacho - Perú  
Centro de Salud Lince - Red Lima Ciudad  
Perú  
ESSALUD - Perú  
Dirección de Salud de la Marina - Perú  
Jefatura de Salud del Ejército - Perú  
Hospital Nacional Policía Nacional del Perú  
Luis Negreiros S. - Perú  
Hospital Nacional Policía Nacional del Perú  
Luis Negreiros S. - Perú

## Revisado por:

Dr. Luis Robles Guerrero  
Lic. Ana Borja Hernani



# Resolución Ministerial

Lima, 11 de SETIEMBRE del 2008

Visto el Expediente N° 08-0533253-001, presentado por la Dirección General de Salud de las Personas;

**CONSIDERANDO:**

Que, mediante Resolución Ministerial N° 519-2006/MINSA del 30 de mayo de 2006, se aprobó el Documento Técnico: "Sistema de Gestión de la Calidad en Salud", que establece los principios, normas, metodologías y procesos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, orientado a obtener resultados para la mejora de la calidad de atención en los servicios de salud;

Que, por Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA del 14 de julio de 2006, se aprobó el "Manual para la Mejora Continua de la Calidad", cuyo objetivo es contar con un documento de consulta que provea la información necesaria al personal de salud, sobre la aplicación de herramientas y técnicas de la calidad y la elaboración de proyectos de mejora continua;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 596-2007/MINSA del 20 de julio de 2007, se aprobó el "Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud", cuyo objetivo general es mejorar continuamente la calidad de los servicios del sector salud, mediante el desarrollo de una cultura de calidad sensible a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos, que tengan un impacto en los resultados sanitarios;

Que, por Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA del 20 de julio de 2007, se aprobó el Plan Nacional Concertado de Salud, cuyo Objetivo 3 dentro de los Objetivos del Sistema de Salud 2007-2011, considera ampliar la oferta, mejorar la calidad y la organización de los servicios de salud del sector según las necesidades y demanda de los usuarios;



M. Alce R.



C. Reyes J.



S. Al. Aباد B.



S. Reyes N.

Que, por Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA del 29 de febrero de 2008, se aprobó la conformación del Comité Técnico de Clima Organizacional, a quien se le encargó elaborar el Plan de Clima Organizacional y la Guía Metodológica de Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional, considerando pertinente dicho Comité denominarlo Metodología para el Estudio de Clima Organizacional, en el que se incluye la metodología para la aplicación del instrumento, permitiendo realizar el estudio de clima organizacional en todas sus fases, dentro de los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo, cuya finalidad es contribuir a fortalecer la función gerencial en las organizaciones de salud a fin de brindar servicios de calidad;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas;

Con el visado del Director General de la Dirección General de Salud de las Personas, de la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica y del Viceministro de Salud;

De conformidad con lo establecido en el literal f) del artículo 3° de la Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar los Documentos Técnicos: **"Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011"** y **"Metodología para el Estudio del Clima Organizacional"**, que en documentos adjuntos forman parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo 2°.-** La Dirección General de Salud de las Personas, a través de la Dirección de Calidad en Salud, se encargará de la difusión e implementación de los citados documentos.

**Artículo 3°.-** Las Direcciones de Salud, Direcciones Regionales de Salud a nivel nacional y demás establecimientos de salud del Sector Salud, son responsables de la aplicación de los Documentos Técnicos.

**Artículo 4°.-** La Oficina General de Comunicaciones dispondrá la publicación de los referidos Documentos Técnicos contenidos en la presente Resolución en el Portal de Internet del Ministerio de Salud, en la dirección: <http://www.minsa.gob.pe/portal/06transparencia/normas.asp>.

Regístrese, comuníquese y publíquese



M. Arce R.



P.M. ABAID B.



S. Reyes N.



Reyes J.

  
**HERNÁN GARRIDO-LECCA MONNANEZ**  
Ministro de Salud





# Índice

1. INTRODUCCIÓN	13
2. FINALIDAD	14
3. OBJETIVOS	14
4. BASE LEGAL	15
5. ÁMBITO DE APLICACIÓN	15
6. CONTENIDO	16
6.1 Definiciones operativas	16
6.2 Importancia del Clima Organizacional	16
6.3 Características del Clima Organizacional	17
6.4 Variables	18
6.4.1 Potencial humano	18
6.4.2 Diseño organizacional	18
6.4.3 Cultura de la organización	18
6.5 Cultura Organizacional	19
6.5.1 Definiciones	19
6.5.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional	20
6.6 Consecuencias del Clima Organizacional	20
6.7 Dimensiones del Clima Organizacional	21
6.8 Fases del estudio de Clima Organizacional	22
6.9. Tiempo para realizar el estudio del Clima Organizacional	24
6.10 Beneficios de la medición del Clima Organizacional	24
6.11 Metodología de aplicación del instrumento:	25
6.11.1 Organización	25
6.11.2 Fases del proceso de aplicación	32
6.11.3 Población objetivo	34
6.11.4 Descripción del instrumento	35
7. ANEXO: Cuestionario del Clima Organizacional	37
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42





# 1 Introducción

El Ministerio de Salud tiene la responsabilidad de actualizar, periódicamente y de manera progresiva, lineamientos y estándares que forman parte de los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, de conformidad con el desarrollo del país, los avances del sector y con los resultados de evaluaciones de la percepción de los usuarios.

En el marco del proceso de descentralización y las políticas de salud, las organizaciones de salud establecen y desarrollan acciones pertinentes de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un Estudio del Clima Organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Para lograr esto es necesario el diseño, desarrollo, aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Se propone que estas mediciones sean anuales para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar la calidad en las organizaciones de salud, basada en un mejor diseño organizacional, potencial humano y cultura.

En este contexto se busca impulsar y desarrollar mejoras en el clima organizacional en nuestras organizaciones de salud.

La Dirección de Calidad en Salud, del Ministerio de Salud, con la participación del Comité Técnico de Clima Organizacional y equipo de expertos, ha elaborado el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.



## 2 Finalidad

Desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.



## 3 Objetivos

### Objetivo general

Proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse el desarrollo del estudio del clima organizacional.

### Objetivos específicos

- Promover en las organizaciones de salud el estudio del Clima Organizacional.
- Capacitar en los aspectos técnicos que facilitan la implementación del estudio del Clima Organizacional.
- Proporcionar la metodología e instrumentos para la implementación del estudio del Clima Organizacional.
- Promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de proyectos de mejora del clima organizacional, basados en los mismos.



## 4 Base legal

1. Ley No 26842, Ley General de Salud.
2. Ley No 27657, Ley del Ministerio de Salud.
3. Decreto Supremo N° 023-2005-SA que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.
4. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización
5. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
6. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades
7. Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/MINSA que aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud
8. Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA que aprueba el Manual para la Mejora Continua de la Calidad
9. Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional Concertado de Salud
10. Resolución Ministerial N° 596-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud
11. Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional



## 5 Ámbito de aplicación

El Documento Técnico: “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”, es de aplicación en las organizaciones de salud del Ministerio de Salud y es de referencia o aplicabilidad para las organizaciones de salud de los demás subsectores según lo consideren.



## 6 Contenido

### 6.1 Definiciones operativas

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

**ORGANIZACIONES DE SALUD:** se define operacionalmente como organizaciones de salud a los establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, institutos, DISAS/DIRESAS, Redes, microrredes, sede central; y las que hagan sus veces en las instancias de EsSalud, Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

**RECURSOS HUMANOS (Usuarios internos):** Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios.

Las personas no son recursos, sino que tienen recursos (conocimientos, valores, habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones).

Para el estudio de clima organizacional se considera a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud seleccionada.

### 6.2 Importancia

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

Un Clima Organizacional estable es una inversión a largo plazo.

### 6.3 Características del Clima Organizacional

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

## 6.4 Variables

### 6.4.1 Potencial humano:

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

VARIABLE	DIMENSIONES
Potencial humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

### 6.4.2 Diseño organizacional (estructura):

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

VARIABLE	DIMENSIONES
Diseño organizacional	Estructura
	Toma decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

### 6.4.3 Cultura de la Organización:

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los

patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

VARIABLE	DIMENSIONES
Cultura de la organización	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

## 6.5 Cultura organizacional

### 6.5.1 Concepto:

- Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.
- Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras.
- Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización<sup>o</sup> al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.
- La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

## 6.5.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional:

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa / encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología.	Disciplina: Psicología

## 6.6 Consecuencias del Clima Organizacional

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

## 6.7 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

## 6.8 Fases del estudio del Clima Organizacional

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local.

### 6.8.1 Fase de alineamiento:

- a. Compromiso de la Alta Dirección de las Organizaciones de Salud
- b. Profundo conocimiento de la organización.
- c. Construcción del instrumento de medición.

### 6.8.2 Fase de sensibilización:

- a. Definición del concepto de la medición.
- b. Campaña de publicidad y comunicación interna.
- c. Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

### **6.8.3 Fase de medición:**

- a. Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- b. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- c. Metodología de medición: De acuerdo al Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- d. Anonimato y confidencialidad en la información.

### **6.8.4 Fase de análisis y entrega de los resultados:**

- a. Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b. Entrega de informes amigables.
- c. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d. Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- e. Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

### **6.8.5 Fase de acciones de mejora:**

- a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

## 6.9 Tiempo para realizar el estudio de Clima Organizacional

No existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

## 6.10 Beneficios de la medición del Clima Organizacional

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.

4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

## 6.11 Metodología de aplicación del instrumento

### 6.11.1 ORGANIZACIÓN

#### 6.11.1.1 A nivel nacional

#### ■ La Dirección de Calidad en Salud del Ministerio de Salud

Se encargará de:

- Definir los conceptos, la metodología y el procedimiento para la implementación del estudio del clima organizacional.
- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sensibilizar a las Direcciones Generales de DISAS/DIRESAS/Institutos o quien haga sus veces.

- Difundir el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- Fortalecer las competencias de los equipos regionales para la implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
- Evaluar los resultados del estudio del clima organizacional.
- Retroalimentar a las organizaciones de salud sobre los resultados de los estudios del clima organizacional.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional.
- Actualizar cada tres años el documento técnico: “Metodología para el estudio del Clima Organizacional” y los instrumentos técnicos.

#### 6.11.1.2 A Nivel Regional

##### ■ **Direcciones de Salud (DISAS)/Direcciones Regionales de Salud (DIRESAS) o quien haga sus veces en el nivel regional:**

Se encargará de:

- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en el nivel regional.
- Concertar compromisos políticos con el gobierno regional para impulsar el desarrollo e implementación del Plan Regional del clima organizacional.
- Concertar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la inversión y ejecución del Plan Regional del clima organizacional.
- Brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero a las redes que implementen el Plan Regional del clima organizacional.

- Constituir un Equipo Técnico Regional conformado por:
  - Un representante de la Dirección de Calidad o quien haga sus veces.
  - Un representante de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
  - Un representante del Área de Salud Mental o quien haga sus veces.
- Remitir el Informe técnico a la Dirección de Calidad en Salud del Ministerio de Salud a nivel nacional, considerando los resultados obtenidos en los proyectos de mejora del clima organizacional implementados.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional.

### ■ **Equipo Técnico Regional**

Se encargará de:

- Elaborar el Plan Regional de Clima Organizacional.
- Conformar el Equipo Técnico Local.
- Realizar actividades de sensibilización y capacitación dirigidos a los directores de redes, hospitales, jefes de servicios y equipos técnicos locales conformados
- Difundir el documento técnico: “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”.
- Capacitar y brindar asistencia técnica al equipo técnico local del clima organizacional para la elaboración del Plan local del Clima Organizacional y proyectos de mejora según resultados obtenidos.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Regional del Clima Organizacional en los niveles correspondientes y de los resultados de las intervenciones realizadas.
- Recopilar y consolidar la información de las redes y otras Organizaciones de Salud que son de su ámbito y competencia.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación del clima organizacional.

- Retroalimentar a las organizaciones de salud sobre los resultados de los estudios del clima organizacional.
- Elaborar el Informe técnico del clima organizacional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

### 6.11.1.3 A Nivel Local

#### ■ **Dirección de Red, Microrred y/o establecimiento de salud.**

- Operativizar las acciones del Plan Local del Clima Organizacional, entre la red, microrred o establecimiento según sea el caso en coordinación con los actores involucrados y en concordancia con las instancias de descentralización.
- Incorporar en el Plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio de clima organizacional.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan local del clima organizacional.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación del clima organizacional.
- Retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional.
- Remitir el Informe técnico del clima organizacional, a nivel regional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

## ■ **Equipo Técnico Local (Direcciones de Red, Hospitales)**

Conformado por:

- Un representante de la Dirección de Red.
- Un representante de la Unidad de Gestión de la Calidad.
- Un representante de la Unidad de Recursos Humanos.

Se encargará de:

- Elaborar el Plan de Aplicación del instrumento (grupos, fecha, hora, lugar) por microrredes, teniendo en cuenta la complejidad de los establecimientos y sin alterar la atención de salud.
- Realizar actividades de sensibilización y capacitación dirigidos al personal de los establecimientos de salud de su ámbito (en caso de redes y hospitales).
- Elaborar el listado actualizado a la fecha de la información del total de usuarios internos que laboran en el/ los establecimientos de su ámbito.
- Gestionar el local para la aplicación adecuada del cuestionario del clima organizacional de acuerdo al cronograma establecido.
- Aplicar el cuestionario del clima organizacional, al personal de salud de su organización o jurisdicción.
- Recolectar los cuestionarios verificando el completo llenado de las mismas.
- Elaborar el Informe sobre el proceso de aplicación del instrumento en su ámbito.
- Elaboración, evaluación, implementación e informe del Plan de Aplicación del instrumento y proyectos de mejora de clima organizacional, según resultados obtenidos.
- Retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional.

- Remitir el Informe técnico del clima organizacional, a las instancias de su competencia, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

#### 6.11.1.4 A Nivel de Institutos

■ **Las Direcciones de los Institutos** se encargarán de:

- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en su institución.
- Brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero para la implementación del Plan del clima organizacional.
- Constituir un Equipo Técnico Regional conformado por:
  - Un representante de la Dirección de Calidad o quien haga sus veces.
  - Un representante de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
  - Un representante del Área de Salud Mental o quien haga sus veces.
- Incorporar en el Plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio del Clima Organizacional.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional.
- Sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
- Evaluar los resultados del estudio del clima organizacional.
- Retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional.
- Remitir el Informe técnico del clima organizacional, a nivel nacional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

## ■ **Equipo Técnico de los Institutos**

Se encargará de:

- Elaborar el Plan de Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional.
- Realizar actividades de sensibilización y capacitación dirigidos a los jefes de departamento y/o servicios.
- Elaborar el listado actualizado a la fecha de la información del total de usuarios internos que laboran en él.
- Elaborar el programa y cronograma de aplicación del instrumento por departamento y/o servicios.
- Gestionar el local para la aplicación adecuada del cuestionario de clima organizacional de acuerdo al cronograma establecido.
- Aplicar el cuestionario del clima organizacional, al personal de salud de su institución según el cronograma establecido.
- Recolectar los cuestionarios verificando el completo llenado de los mismos.
- Elaborar el Informe sobre el proceso de aplicación del instrumento en su ámbito.
- Elaboración, evaluación, implementación e informe del Plan de aplicación del instrumento y proyectos de mejora del clima organizacional, según resultados obtenidos.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación del clima organizacional.
- Retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional.

- Remitir el Informe técnico del clima organizacional, al nivel nacional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

## **6.11.2 FASES DEL PROCESO DE APLICACIÓN**

### **6.11.2.1 Fase de Sensibilización:**

- El Equipo Técnico Nacional a través de la Dirección de Calidad de Salud convocará a Directores de DISAS, DIRESAS, Institutos y Equipos Técnicos Regionales, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta de gestión.
- El Equipo Técnico Regional convocará a través de las DISAS y DIRESAS a los Directivos de hospitales, red y jefaturas de los establecimientos de salud, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta de gestión.
- El Equipo Técnico de Institutos a través de su Dirección convocará a sus Directivos y jefes de departamentos y/o servicios, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta de gestión.
- Los Equipos técnicos regionales, locales y de Institutos, realizarán actividades de sensibilización y motivarán al recurso humano (usuarios internos) buscando su participación en el desarrollo del estudio.

### **6.11.2.2 Fase de Capacitación:**

- El Equipo Técnico Nacional capacitará a los Equipos Técnicos Regionales y de Institutos en la aplicación de la metodología para el estudio del clima organizacional.
- El Equipo Técnico Regional capacitará a los Directivos de los hospitales, red y jefaturas de los establecimientos de salud de su jurisdicción en la aplicación de la metodología para el estudio del clima organizacional.

- El Equipo Técnico de Institutos capacitará a sus Directivos y jefes de departamentos y/o servicios en la aplicación de la metodología para el estudio del clima organizacional.

### 6.11.2.3 Fase de Aplicación:

- A cargo de los Equipos de Técnicos Locales (Direcciones de Red, Hospitales), y de Institutos liderados por la Oficina o Unidad de Gestión de la Calidad o quien haga sus veces.
- La Unidad de análisis para el primer nivel de atención será Microrred, a partir del segundo nivel la unidad será la organización de salud.
- Se convocará a los usuarios internos de acuerdo la programación y cronograma establecido.
- Se deberá conformar varios grupos y establecer diferentes horarios, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, sin alterar la atención de los servicios de salud.
- Se procederá a sensibilizar y orientar sobre el llenado del instrumento y absolver las dudas del participante.
- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- El cuestionario es autoaplicable y de entrega inmediata.
- Se verificará el llenado de la totalidad de los enunciados.
- Al finalizar este proceso los cuestionarios serán entregados al equipo designado para su procesamiento y análisis.
- La frecuencia de aplicación de la medición será una vez al año.

#### 6.11.2. 4. Elaboración del Informe de la Fase de Aplicación:

Los Equipos Técnicos Locales de las Direcciones de Red, Hospitales y de Institutos, se encargarán de realizar un Informe del Proceso de Aplicación del Instrumento en su ámbito, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Grado de cumplimiento del Plan de Aplicación: Nivel de organización y Grado de sensibilización.
- Grado de participación: Mide el porcentaje de trabajadores que no accedieron o no participaron en la aplicación del instrumento.
- Dominio del Instrumento por parte del Equipo Técnico.
- Dominio del Instrumento por parte de los Trabajadores.
- Resultados referenciales.
- Puntos críticos en el proceso de aplicación del cuestionario.
- Recomendaciones.

#### 6.11.3 POBLACIÓN OBJETIVO

Recurso humano de las entidades del Sector Salud.

#### **Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):**

- Organizaciones del sector salud.
- Trabajador con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la organización de salud.
- Todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento.
- Trabajadores que laboren en áreas administrativas y asistenciales.

## **Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):**

- Organizaciones que no pertenezcan al sector salud.
- Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, destacados, etc.)
- Trabajador con menos de 3 meses de permanencia en la organización de salud.

### **6.11.4 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO**

El instrumento ha sido construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional con la participación de un equipo de expertos de diferentes instituciones. Se usó la escala de Rensis Likert.

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares.

Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la organización, respecto al Clima Organizacional.

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa.

#### **Instrucciones**

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe responder todas las preguntas.

- Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo el número de la escala que mejor describa su situación: Ejemplo:

*“Mi jefe esta disponible cuando se le necesita:*

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TDA)

*Muchas gracias por su muy apreciada colaboración”.*

### Datos Generales:

Se consigna el nombre o código del establecimiento.

### Enunciados:

Se presentan 55 enunciados que miden las 11 dimensiones del clima organizacional en estudio:

- Comunicación
- Conflicto y cooperación
- Confort
- Estructura
- Identidad
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensa
- Remuneración
- Toma de decisiones



## CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la tercera fase (medición) del estudio del Clima Organizacional.

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Llenar el cuestionario con bolígrafo
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.

A continuación presentamos un ejemplo de llenado:

*“Mi jefe esta disponible cuando se le necesita*

1	2	3	4	5
<b>Totalmente en desacuerdo (TED)</b>	<b>En desacuerdo (ED)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED)</b>	<b>De acuerdo (DA)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (TDA)</b>

*Agradecemos anticipadamente su colaboración”.*

### DATOS GENERALES

ORGANIZACIÓN: MINSA ( ) EsSalud ( ) FFAA ( ) PNP ( ) Sector Privado ( )

DISA/DIRESA: .....

RED/MICRORED: .....

Nombre de su organización: .....

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

TED Totalmente en desacuerdo ED En desacuerdo NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo DA De acuerdo TDA Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
Estoy comprometido con mi organización de salud.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
Existe sana competencia entre mis compañeros.					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					

<b>TED</b> Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> En desacuerdo <b>NDNED</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> De acuerdo <b>TDA</b> Totalmente de acuerdo	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
Recibo mi pago a tiempo.					
La limpieza de los ambientes es adecuada.					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
Mi organización de salud se encuentra organizado para prevenir los problemas que se presentan.					
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.					
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
En mi organización participo en la toma de decisiones.					
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					

<b>TED</b> Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> En desacuerdo <b>NDNED</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> De acuerdo <b>TDA</b> Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
Existe equidad en las remuneraciones.					
Existe un ambiente organizado en mi organización de salud. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
La innovación es característica de nuestra organización.					
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					

TED Totalmente en desacuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
ED En desacuerdo					
NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
DA De acuerdo					
TDA Totalmente de acuerdo					
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
Mi salario y beneficios son razonables.					
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					



## 8 Referencias Bibliográficas

Gilberto Giraldo Buitrago. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co); abril de 2001.

National Association for Mental Health is 1, 2, 3, New York 10, Columbus Circle. Ute, Montevideo, 07 de septiembre de 2004.

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm) - 66k. Visita: 01 julio 2008



