

Resultados de medición del

# CLIMA

## Laboral

y calidad de vida en el trabajo

SECTOR SALUD





DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO  
CIVIL DISTRITAL



**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ**  
**GESTIÓN PÚBLICA**  
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

**Claudia López Hernández**  
Alcaldesa Mayor de Bogotá D.C.

**Margarita Barraquer Sourdis**  
*Secretario General-Alcaldía Mayor de Bogotá D.C*

**José Agustín Hortúa Mora**  
Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño

**Gina Paola Silva Vásquez**  
Subdirectora Técnica de Desarrollo Organizacional y Empleo Público

**Giohana Caterine González Turizo**  
Subdirectora Jurídica

**Fabián Ricardo Romero Suárez**  
Subdirector de Gestión Corporativa y Control Disciplinario

**Slendy Contreras Amado**  
Subdirectora de Planeación y Gestión de la Información del Talento Humano

**Yolanda Castro Salcedo**  
Jefe Oficina Control Interno

**Luis Fernando Montero Lancheros**  
Jefe Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

**EQUIPO DEL PROYECTO DASCD:**

**Nidia Rocío Vargas** *Directora*

**José Agustín Hortúa Mora** *Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño*

**Mónica Lucía Tarquino Echeverry** *Líder Distrital de Bienestar*

**Yuber Liliana Rodríguez Rojas** *Contratista*

**Universidad Santo Tomás**  
**Harold Wilson Hernández Cruz** *Co-Investigador*



## SECTOR SALUD

### Resultado de medición del clima laboral y calidad de vida en el trabajo

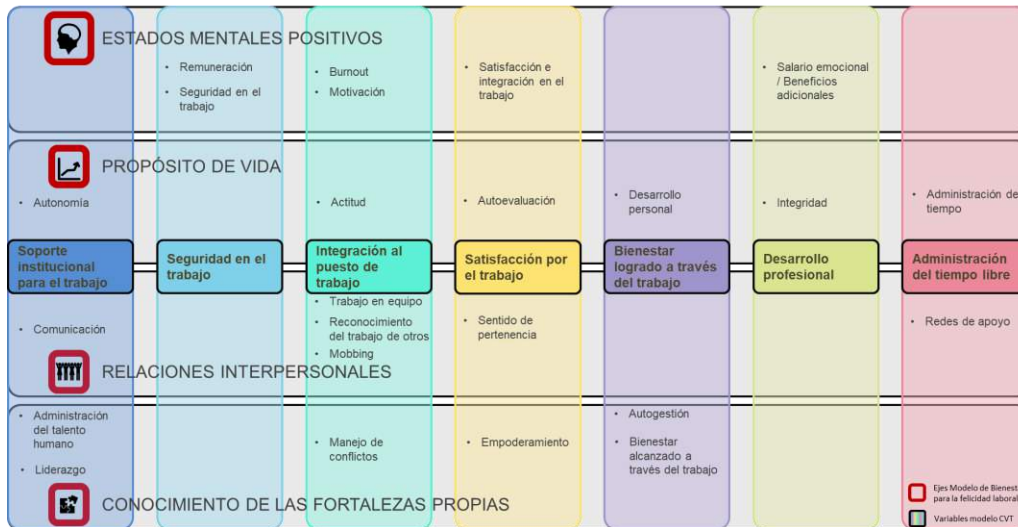
#### Objetivo

Identificar el nivel de riesgo existente en relación con el clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de los servidores y ambiente organizacional en los contratistas de las entidades distritales, que permita su correcta gestión en pro de la mejora continua.

#### Generalidades

El instrumento de clima laboral/ambiente organizacional y calidad de vida en el trabajo se estructuró sobre los 4 ejes del Modelo de Bienestar para la Felicidad Laboral propuesto por el DASCD como se presenta en el gráfico. Adicionalmente, cada uno de estos ejes está constituido de 6 factores que permiten realizar una aproximación a la comprensión del clima laboral o ambiente organizacional en servidores y contratistas respectivamente. Aunado a ello, el instrumento proporciona información que da cuenta de la percepción de calidad de vida en el trabajo (CVT) de la población, por lo tanto, el modelo conceptual incluye las 7 variables asociadas a la CVT propuestas por González, Hidalgo, Salazar y Preciado<sup>1</sup>.

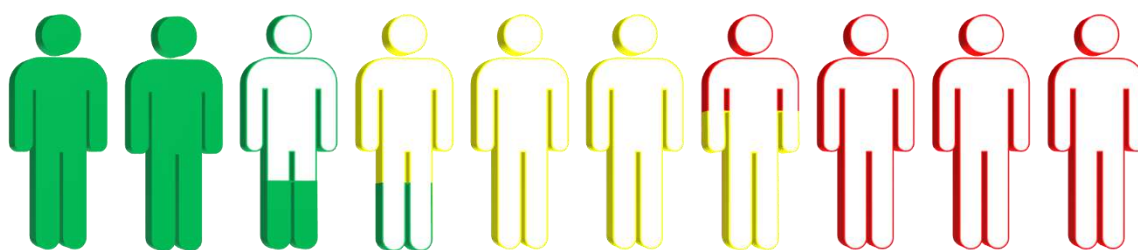
Modelo conceptual Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)



<sup>1</sup> González, R., Hidalgo, G., Salazar, J. y Preciado, M. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO". Ciencia y Trabajo, 12(36), 332-340.

Este informe presenta los resultados de la medición efectuada como línea base y se estructura en seis apartados. El primero presenta los hallazgos globales de la medición de clima laboral y ambiente organizacional. El segundo corresponde a los resultados globales de clima laboral y ambiente organizacional por área (dependencia). El tercero muestra la descripción sociodemográfica de los servidores y contratistas que respondieron los instrumentos y el nivel de riesgo general. El cuarto muestra el detalle por cada uno de los ejes y factores que constituyen las formas A (Sin personal a cargo), B (Con personal a cargo) y C (Ambiente organizacional en contratistas). El quinto relaciona los hallazgos de calidad de vida laboral. El sexto presenta el instructivo de interpretación y recomendaciones para la mejora.

## I. Resultados globales



NIVEL DE RIESGO ENTIDAD					
N. R. Servidores sin personal a cargo (entidad)	N. R. Servidores sin personal a cargo (área)	N. R. Servidores con personal a cargo	N.R. Contratistas entidad	N.R. Contratistas área	N. R. Total
25,83%	23,37%	20,56%	23,34%	21,73%	<b>23,03%</b>

El nivel de riesgo total (N.R. Total) se obtiene a partir del promedio del total de los resultados de los instrumentos y considerando tanto la percepción sobre el área como de la entidad. El resultado se mide en porcentaje de 0 a 100, siendo 0 la ausencia de riesgo y 100 el máximo nivel de riesgo existente, así mismo su interpretación se divide en 4 niveles Sin riesgo (0), riesgo bajo (1-33), riesgo medio (34-66) y riesgo alto (67-100), escala que se ve reflejada en el resultado global y en el de cada factor y dimensión.

Instrumento	Nivel de riesgo
N. R. Servidores sin personal a cargo (entidad)	Riesgo bajo
N. R. Servidores sin personal a cargo (área)	Riesgo bajo
N. R. Servidores con personal a cargo	Riesgo bajo
N.R. Contratistas entidad	Riesgo bajo
N.R. Contratistas área	Riesgo bajo





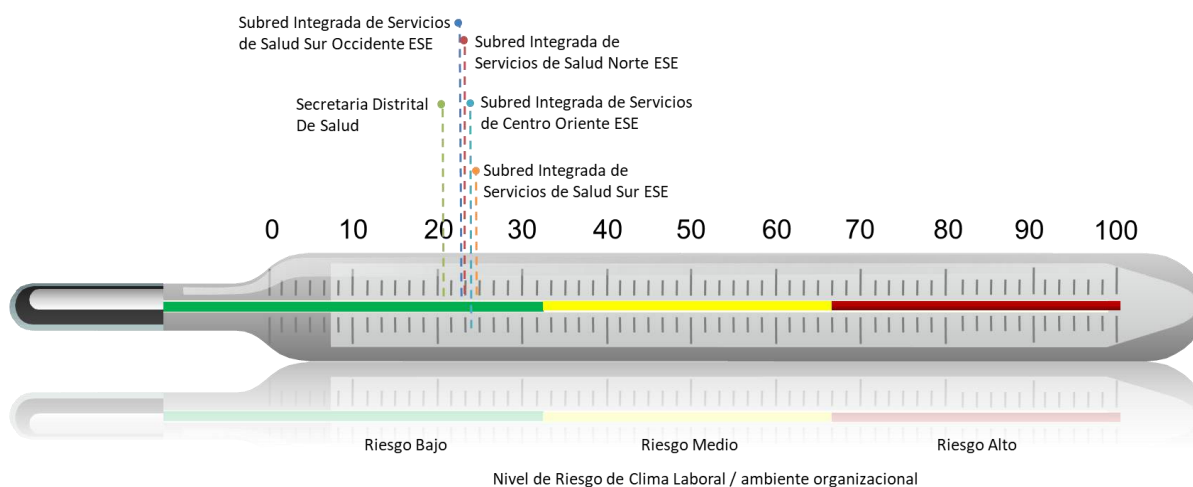
En la tabla se puede observar el nivel de riesgo resultado de cada uno de los instrumentos, este resultado se convierte en el referente para próximas mediciones buscando que las mismas sean una ruta para la mejora del clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de todos los colaboradores de la entidad. Su medición se realizará de manera periódica de acuerdo con lo dispuesto por el DASCD. Los resultados se obtuvieron de la aplicación de tres instrumentos de la siguiente manera.

Instrumento	Población	Total	Área	Entidad
<b>Instrumento A</b>	Servidores sin personal a cargo	1432	2309	2309
<b>Instrumento B</b>	Servidores con personal a cargo	82	189	N/A
<b>Contratistas</b>	Contratistas de la entidad	2304	6287	6287
<b>Total personas entidad / encuestadas</b>		<b>3818</b>	<b>8785</b>	

Como resultado se presentan las recomendaciones de acuerdo con cada uno de los instrumentos.

## II. Nivel de Riesgo global por entidades del Sector

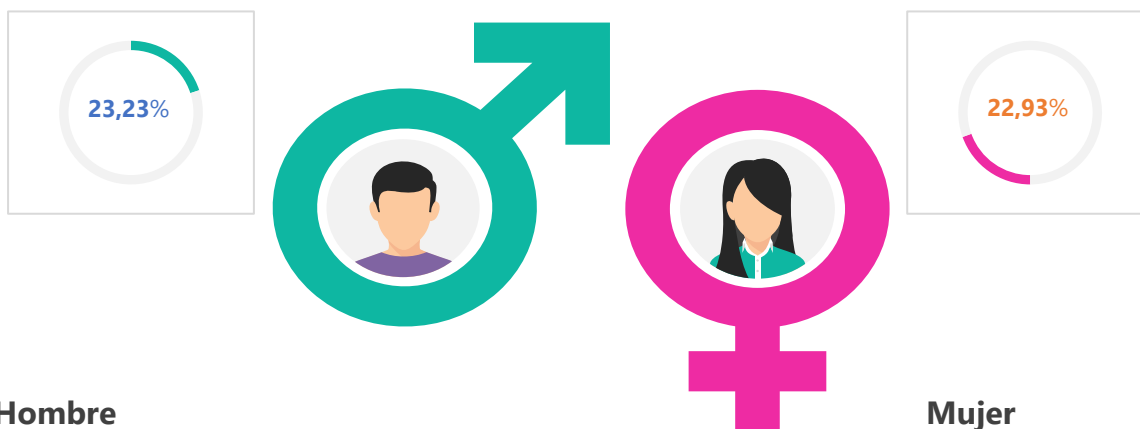
En esta sección se describe el comportamiento del clima laboral y de ambiente organizacional por entidades del Sector. Para ello, se presenta un gráfico en el cual se muestra de forma comparada el nivel de riesgo de las entidades del sector; adicionalmente, en la tabla se relaciona el número total de funcionarios y contratistas, el nivel de riesgo desde la percepción del área de trabajo y desde la percepción que se tiene sobre la entidad.



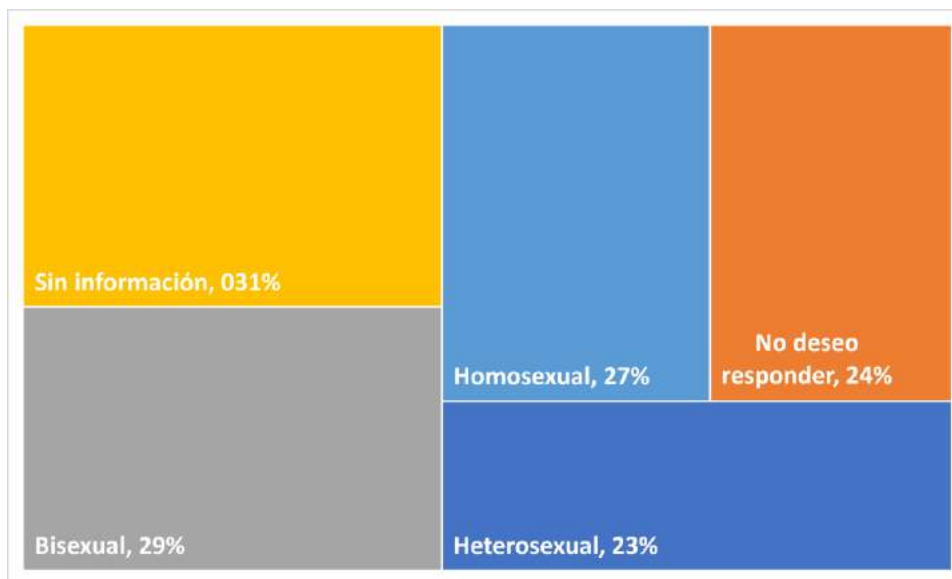
Área	Número de funcionarios y contratistas	Nivel de riesgo/ percepción del área	Nivel de riesgo/ percepción de la entidad
Subred Integrada de Servicios de Salud Norte ESE	1605	21.60%	24.40%
Secretaria Distrital De Salud	1397	19.80%	20.55%
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente ESE	2461	22.29%	23.54%
Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente ESE	1149	22.23%	24.71%
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur ESE	2173	23.92%	25.79%

### III. Nivel de riesgo por factor sociodemográfico

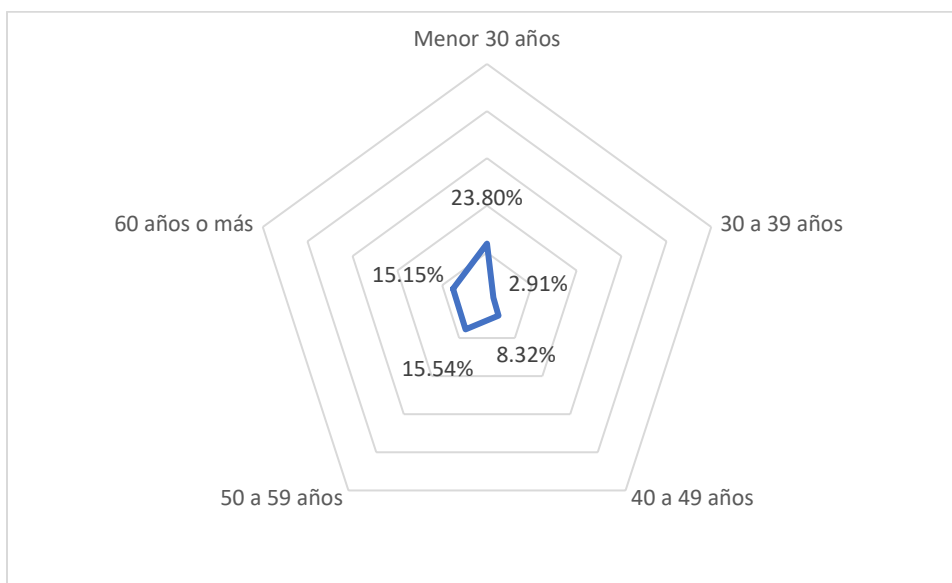
En este campo se presenta el análisis del nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional de acuerdo con las variables sociodemográficas. A continuación, se relaciona el nivel de riesgo detectado considerando el sexo. Este análisis presenta la percepción de **2571** hombres y **6107** mujeres. El resultado arroja que el nivel de riesgo para los hombres es 23,23% y para las mujeres 22,93%. **107** personas no indicaron sexo.



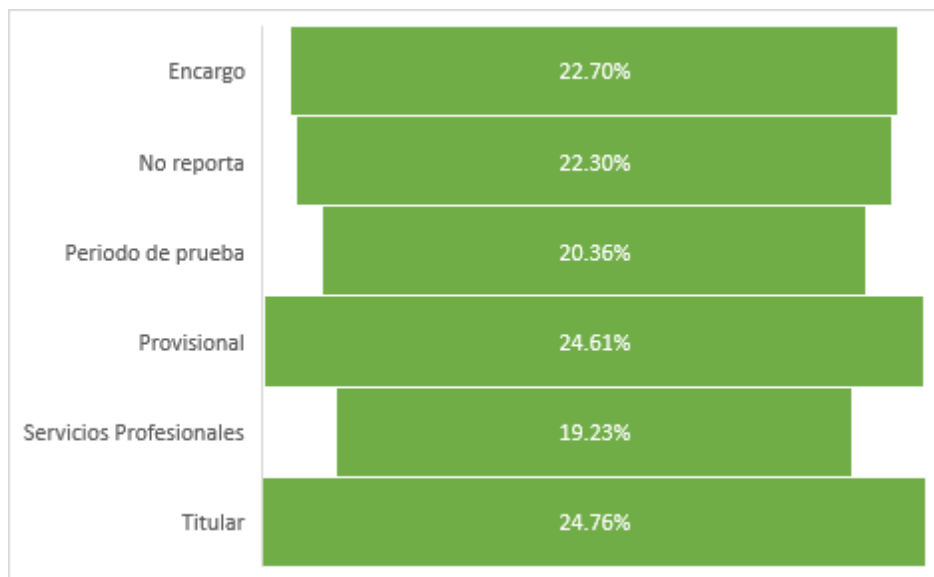
En este gráfico, se describe el nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional detectado de acuerdo con la orientación sexual de funcionarios y contratistas. El análisis presenta la percepción de **8162** heterosexuales, **17** bisexual, **66** homosexuales, **419** no desearon responder sobre su orientación y **121** no reportaron.



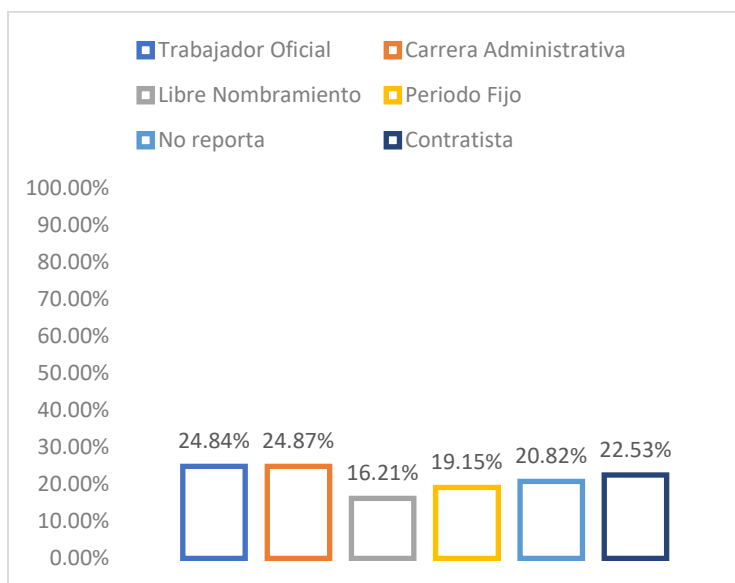
Asimismo, se describe el nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional detectado de acuerdo con la edad de funcionarios y contratistas. El análisis presenta la percepción de **1496** funcionarios y contratistas menores de 30 años, **2647** entre 30 y 39 años, **2213** entre 40 y 49 años, **1855** entre 50 y 59 años y, **453** de 60 años o más, no se cuenta con información de **121** personas.



A continuación, se describe el nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional detectado de acuerdo con la forma de provisión del empleo/ Tipo de vinculación de funcionarios y contratistas. El análisis presenta la percepción de **183** en encargo, **8** en periodo de prueba, **577** provisionales, **900** vinculados por servicios profesionales, **1559** titulares y, **3306** que no reportaron.

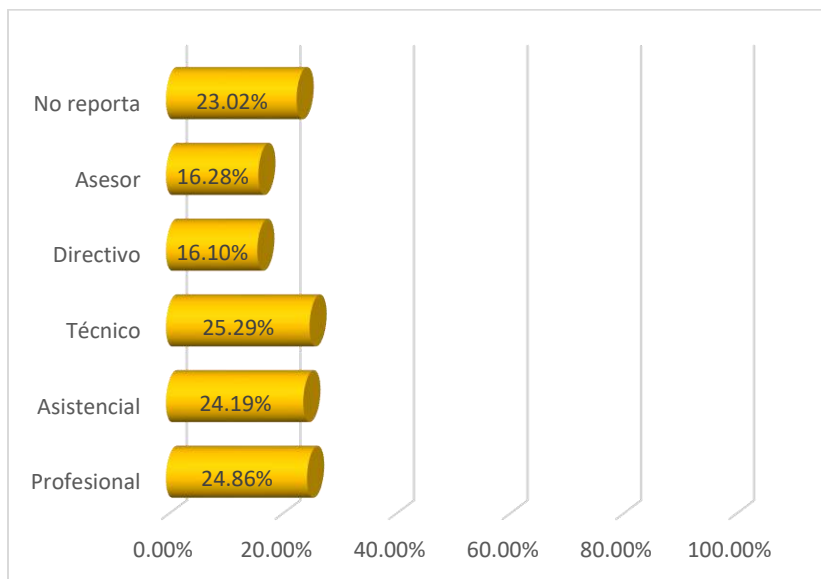


En este esquema, se describe el nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional detectado de acuerdo con la Naturaleza del empleo de funcionarios. El análisis presenta la percepción de **79** trabajadores oficiales, **2132** funcionarios de carrera administrativa, **76** de libre nombramiento, **14** por periodo fijo, **6287** contratistas y **171** que no reportaron información.

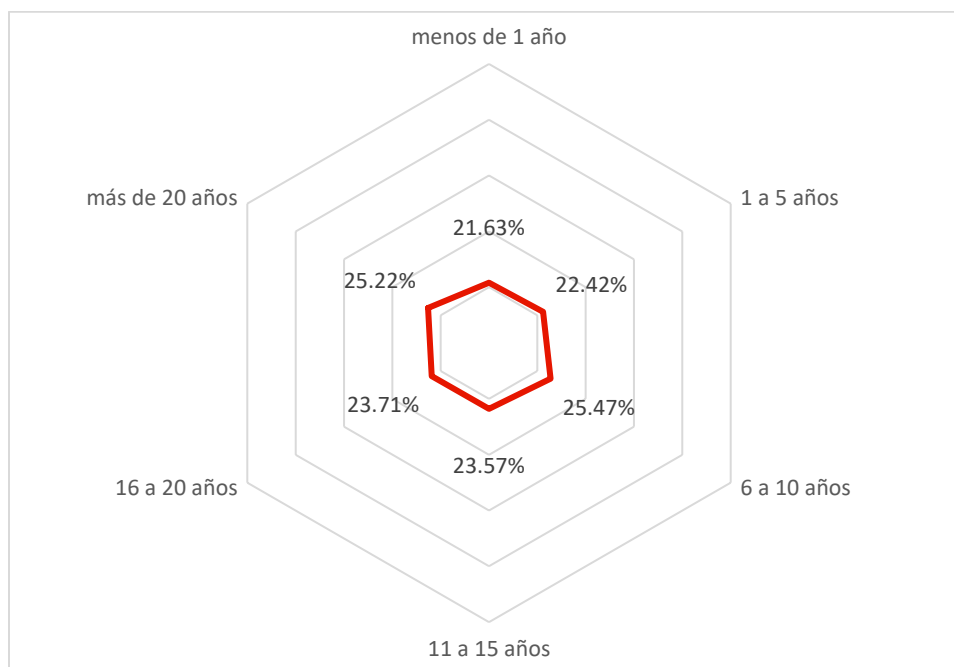


En esta ilustración, se describe el nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional detectado de acuerdo con el nivel jerárquico de funcionarios. El análisis presenta la percepción de **1153** profesionales, **970** asistenciales, **217** funcionarios del nivel técnico, **60** directivos, **16** asesores, y **77** no reportan.

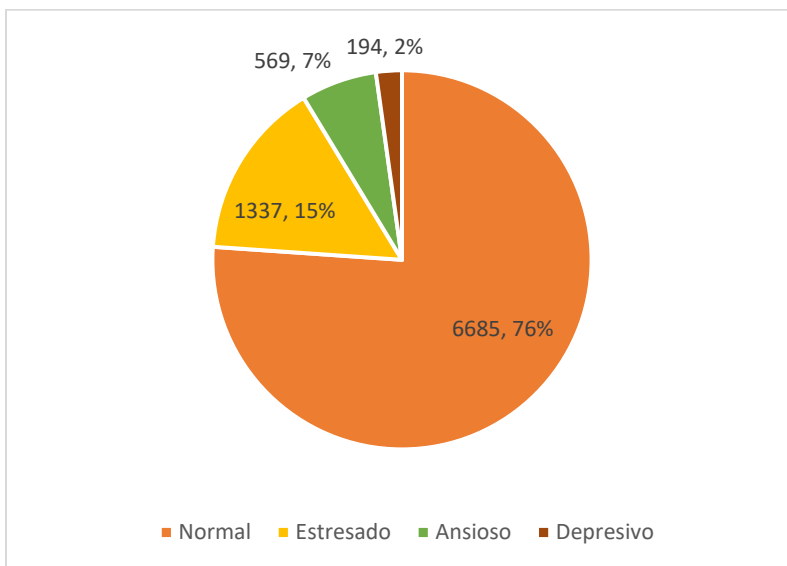




Adicionalmente, se describe el nivel de riesgo de clima laboral y ambiente organizacional detectado de acuerdo con la antigüedad de funcionarios. El análisis presenta la percepción de **151** funcionarios con menos de un año de antigüedad, **356** de 1 a 5 años, **380** de 6 a 10 años, **297** de 11 a 15 años, **254** de 16 a 20 años y, **1060** de más de 20 de años.




Por otra parte, se presenta la percepción del estado emocional de funcionarios y contratistas. Dentro de este análisis se contemplan 4 variables: normal, estresado, ansioso y depresivo. Así, de un total de **8785** funcionarios y contratistas **6685** manifiestan encontrarse en estado emocional normal, **1337** en estado emocional estresado, **569** en estado emocional ansioso y, **194** en estado emocional depresivo.



#### IV. Resultados detallados

Eje estados mentales positivos.

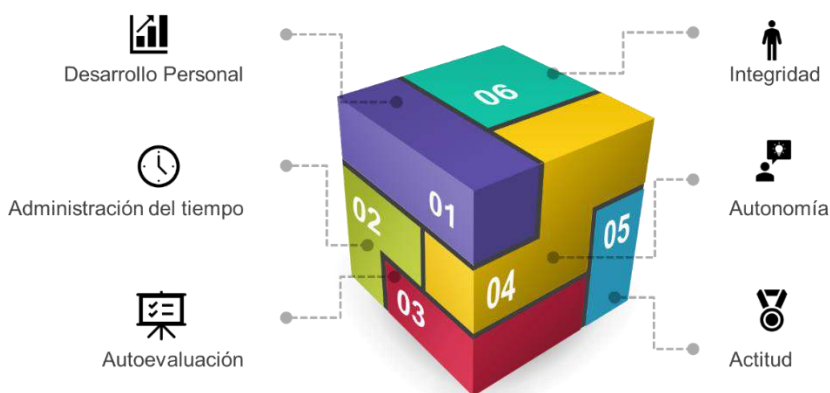


Eje	Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
	Área	Entidad	Entidad	Entidad	Área	Entidad
<b>Estados mentales positivos</b>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Factor	Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
	Área	Entidad	Entidad	Entidad	Área	Entidad
<i>Satisfacción e integración en el trabajo</i>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo



Factor		Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
		Área	Entidad	Entidad	Área	Entidad	
Motivación		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
Salario emocional		Riesgo medio	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
Seguridad en el trabajo		Riesgo medio	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
Remuneración		Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
Burnout		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	

### Eje propósito de Vida

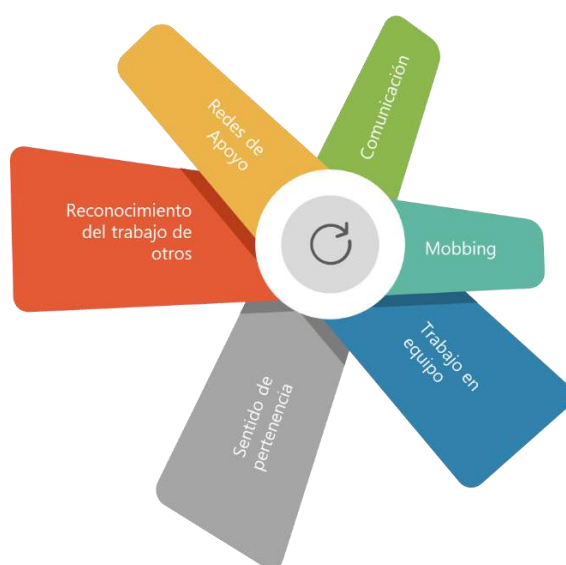


Eje	Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
	Área	Entidad	Entidad	Área	Entidad	
Propósito de vida	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	









Factor		Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
		Área	Entidad	Entidad	Área	Entidad	
<b>Desarrollo de Personal</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Administración del tiempo</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Autoevaluación</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Integridad</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Autonomía</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Actitud</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	

## Eje relaciones Interpersonales





Eje	Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
	Área	Entidad	Entidad	Entidad	Área	Entidad
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Factor	Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
	Área	Entidad	Entidad	Entidad	Área	Entidad
<i>Comunicación</i>	 Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Trabajo en Equipo</i>	 Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Redes de Apoyo</i>	 Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo medio
<i>Reconocimiento del trabajo de otros</i>	 Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Mobbing</i>	 Riesgo medio	Riesgo medio	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo medio
<i>Sentido de pertenencia</i>	 Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

### Eje Conocimiento de las Fortalezas propias







Eje	Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
	Área	Entidad	Entidad	Área	Entidad	
<b>Conocimiento de las fortalezas propias</b>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	

Factor		Forma A: funcionarios sin personal a cargo		Forma B: funcionarios con personal a cargo		Forma C: Contratistas	
		Área	Entidad	Entidad	Área	Entidad	
<b>Liderazgo</b>		Riesgo bajo	No se realiza la medición de este factor	Riesgo bajo	Riesgo bajo	No se realiza la medición de este factor	
<b>Manejo de conflictos</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Empoderamiento</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Administración del Talento Humano</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Autogestión</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	
<b>Bienestar logrado a través del trabajo</b>		Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	

## V. Resultados calidad de vida laboral

Los resultados de la aplicación de los instrumentos estando alienados con el modelo de calidad de vida laboral y sus siete dimensiones permite obtener el nivel de riesgo asociado a cada dimensión.

<i>Dimensión</i>	<b>Forma A: funcionarios sin personal a cargo</b>	<b>Forma B: funcionarios con personal a cargo</b>	<b>Forma C: Contratistas</b>
<i>Soporte institucional para el trabajo</i>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Seguridad en el trabajo</i>	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Integración al puesto de trabajo</i>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Satisfacción por el trabajo</i>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Bienestar logrado a través del trabajo</i>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Desarrollo profesional</i>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
<i>Administración del tiempo libre</i>	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

## VI. Interpretación y recomendaciones para la mejora

Se encuentra que en el sector Salud, los factores que presentan brechas al obtener un nivel medio de riesgo de ocasionar un mal clima laboral, y que deben ser intervenidos son:

En la población de servidores/as con personal a cargo, se encuentran brechas en los factores de **Administración del tiempo, liderazgo y burnout.**

En relación con el factor *Administración del tiempo*, entendido como la capacidad de gestionar el tiempo para desarrollar, además del trabajo, actividades recreativas, de ocio y de descanso.

Las dificultades en este factor, se pueden presentar por la falta de habilidades personales, por exceso de trabajo o por falta de herramientas, información y/o elementos para un adecuado desarrollo de las tareas.

Es importante identificar, analizar y evaluar las capacidades para planificar, organizar, delegar, manejar expectativas, nivel de orientación al logro, disfrutar del ocio y el descanso, diferenciar entre lo urgente y lo importante, reconocer las prioridades y la presencia de la procrastinación, entre otros.



Se sugiere revisar, además de las habilidades descritas anteriormente, la cantidad de tiempo que se está dedicando a cada uno de los aspectos que conforman la vida, con esto se refiere a mirar espacios personales, familiares, sociales y laborales para determinar el peso, en horas.

En cuanto al *liderazgo*, entendido como el nivel de conocimientos y habilidades aplicadas en el desempeño de las actividades cotidianas y la facilidad para guiar a otros hacia la consecución de un objetivo común.

Es importante identificar los estilos de liderazgo, aspectos comunicacionales, forma de retroalimentar, nivel de coherencia, interés por la persona detrás del resultado y la transmisión de conocimientos.

Se sugiere realizar sesiones de coaching individual para fortalecer las habilidades gerenciales de los directivos, alinear los estilos de liderazgo con la misionalidad de la entidad y brindar herramientas para ejercer un liderazgo asertivo.

Con respecto al *burnout*, entendido como la sensación de desgaste, agotamiento y no poder ofrecer más que se experimenta frente a las tareas realizadas cotidianamente en el trabajo.

Las dificultades en este factor influyen negativamente en la salud física, la salud emocional y las relaciones sociales, además, en la disminución de la productividad.

Es importante identificar, analizar y evaluar las relaciones en el trabajo, nivel de autoestima, y habilidades como adaptación al cambio, solución de conflictos, tolerancia a la frustración y empoderamiento.

Se sugiere enfocarse en revisar las dinámicas de los equipos de trabajo, allí generalmente radica la aparición de este síndrome.

En la población de servidores/as sin personal a cargo, se encuentran brechas en los factores de **salario emocional, seguridad en el trabajo y remuneración.**

En cuanto al *salario emocional*, entendido como aquellos privilegios de tipo cultural, formativo o recreativo, que la entidad crea para sus servidores/as.

La falta de conocimiento o divulgación de los beneficios a los que puede acceder los y las colaboradoras/as del distrito podría estar generando esta brecha, es importante, crear campañas comunicativas para resaltar que se cuenta con una serie de descuentos, productos e información que se pueden aprovechar.

En relación con la *seguridad en el trabajo*, entendida como la percepción acerca de la seguridad personal que experimentan con las condiciones de su espacio físico, los elementos de protección personal que tiene a su disposición, las herramientas que le brindan para el desarrollo de sus tareas y la promoción del autocuidado en su lugar de trabajo.

Es importante resaltar que frente a la situación ocasionada por el Covid-19 donde las condiciones ambientales, administrativas y de seguridad tuvieron un fuerte impacto en el desarrollo de las



actividades en este sector, este elemento debe ser analizado en la segunda medición para determinar su real impacto.

Se sugiere identificar y analizar los insumos proporcionados para el desarrollo de las actividades cotidianas, sensación de confort en el desarrollo de las tareas diarias, hábitos de autocuidado y actitudes frente al descanso.

En cuanto a la *remuneración*, entendido como el nivel de satisfacción de los colaboradores con lo que recibe como pago o retribución por la prestación de sus servicios a una actividad específica de trabajo.

Es importante revisar aspectos relacionados con la inteligencia financiera, realizando balance entre ingresos y gastos, fomentando la cultura del ahorro y hacer un plan de formación financiera.

En las poblaciones de servidores/as sin personal a cargo y contratistas, se encuentra brecha en el factor **redes de apoyo**, entendido como la posibilidad que tiene el/la colaborador/a de contar con relaciones, familiares, laborales o sociales, que le ayudan a desarrollar sus tareas y funciones, al igual que el tiempo que le puede dedicar a fortalecer estos lazos.

Es importante identificar, analizar y evaluar las habilidades sociales y personales para entablar relaciones sanas y que contribuyan positivamente en la obtención de resultados profesionales y/o laborales.

Se sugiere revisar cantidad de personas que se encuentran alrededor y la calidad de las relaciones que se entablan para así determinar la influencia o no en el desarrollo profesional.

Por último, es importante también revisar el tiempo con el que se cuenta para poder cultivar adecuadamente las relaciones familiares, laborales y sociales.

En los tres tipos de población, se encuentran con brecha el factor **moobing**, entendido como la percepción de ser víctima de una acción psicológica o física por parte de una persona del trabajo.

Se sugiere identificar y analizar las causas que producen esta percepción de agresión, teniendo en cuenta aspectos comunicacionales, de carácter, de estructura de los ambientes, de la administración del tiempo, de la cantidad de tareas, de las relaciones sociales, entre otros.

Para el manejo de este factor es importante revisar los niveles de autoestima y autoconfianza, la tolerancia a la frustración, inteligencia emocional, flexibilidad cognitiva y la existencia de un proyecto de vida.