



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Análisis descriptivo del clima organizacional como herramienta para la mejora de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud, Medellín 2022.

Descriptive analysis of the organizational climate as a tool for the improvement of hospital feeding services of ESE Metrosalud, Medellín 2022.

Autor(es)

Claudia Marcela Obando Álvarez

Liliana Marcela González Roa

Universidad de Antioquia

Facultad Nacional de Salud Pública

“Héctor Abad Gómez”

Medellín, Colombia

2022



Análisis descriptivo del clima organizacional como herramienta para la mejora de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud, Medellín 2022.

Descriptive analysis of the organizational climate as a tool for the improvement of hospital feeding services of ESE Metrosalud, Medellín 2022.

Claudia Marcela Obando Álvarez

Liliana Marcela González Roa

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en administración en servicios de salud

Asesor:

Guido Manuel Hernández Paternina MD. ESP. Ph.D

Universidad de Antioquia
Facultad Nacional de Salud Pública
“Héctor Abad Gómez”
Medellín, Colombia
2022

Tabla de contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de anexos	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Planteamiento del Problema	12
2. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivos General	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4. Marcos del trabajo	16
4.1 Marco teórico	16
4.1.1 Clima organizacional en los servicios de alimentación	18
4.1.2 Teorías del clima organizacional	21
4.1.3 Dimensiones del clima organizacional	26
4.1.4 Instrumentos para medir el clima organizacional	28
4.2 Marco conceptual	29
4.3 Marco contextual	34
4.4 Marco normativo	36
5. Metodología	40
6. Resultados	43
7. Propuesta plan de mejora	51
8. Conclusiones	54

9. Recomendaciones	56
10. Referencias Bibliográficas	59

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de mejora al clima organizacional	51
---	----

Lista de figuras

Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable satisfacción en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	43
Figura 2. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable autonomía en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	44
Figura 3. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable cohesión en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	45
Figura 4. Distribución de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable presión en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022.....	46
Figura 5. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable apoyo en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	47
Figura 6. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable reconocimiento en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	48
Figura 7. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable equidad en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	49
Figura 8. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable innovación en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022	50

Lista de anexos

Anexo 1. Preguntas a la variable de satisfacción	40
Anexo 2. Preguntas a la variable de Autonomía.....	40
Anexo 3. Preguntas a la variable de Cohesión.....	40
Anexo 4. Preguntas a la variable de Presión.....	40
Anexo 5. Preguntas a la variable de Apoyo.....	40
Anexo 6. Preguntas a la variable de Reconocimiento	40
Anexo 7. Preguntas a la variable de Equidad.....	40
Anexo 8. Preguntas a la variable de Innovación.....	40

Resumen

El clima organizacional son todas las relaciones laborales y personales que se desarrollan dentro de un lugar de trabajo, hoy en día este ambiente es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierte el mayor tiempo del día, de ahí, que el contar con un entorno agradable son de gran ayuda para lograr el cumplimiento de metas y objetivos de cada organización (1).

Los servicios de alimentación hospitalarios son una organización formada por personal encargado de la transformación y distribución de alimentos a los pacientes hospitalizados, según sus requerimientos nutricionales y patologías presentes.

Este proyecto es de vital importancia para conocer el estado y la percepción de los colaboradores acerca del clima organizacional dentro de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud , realizando un análisis descriptivo mediante encuesta que evalúa las 7 variables planteadas por Koys y Decottis en el año 1991, detectando los factores que afectan el clima organizacional de este lugar y a partir de los resultados obtenidos se plantea un plan de mejora y recomendaciones que puedan servir a la empresa a mejorar la productividad, las relaciones humanas y el servicio prestado a los pacientes.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, servicio alimentación hospitalario, bienestar laboral.

Abstract

The organizational climate is all the work and personal relationships that are developed within a workplace, today this environment is considered the second home of the workers since it is regularly invested the most time of the day, hence, having a pleasant environment are of great help to achieve the fulfillment of goals and objectives of each organization (1).

Hospital food services are an organization formed by personnel responsible for the transformation and distribution of food to hospitalized patients, according to their nutritional requirements and present pathologies.

This project is of vital importance to know the status and perception of employees about the organizational climate within the hospital food services of ESE Metrosalud , performing a descriptive analysis through a survey that evaluates the 7 variables raised by Koys and Decottis in 1991, detecting the factors that affect the organizational climate of this place and from the results obtained an improvement plan and recommendations that can serve the company to improve productivity is proposed, performing a descriptive analysis through a survey that evaluates the 7 variables raised by Koys and Decottis in 1991, detecting the factors that affect the organizational climate of this place and from the results obtained an improvement plan and recommendations that can serve the company to improve productivity is proposed, human relations and the service provided to patients.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, Hospital Food Service, laboral welfare.

Introducción

El clima organizacional es un tema que ha tenido mucho auge en los últimos años a nivel mundial dentro de las organizaciones, pues este hace referencia a cómo los trabajadores se sienten dentro de su ambiente laboral, teniendo en cuenta varios aspectos como las condiciones físicas, nivel de estrés, carga laboral, relaciones interpersonales y remuneración entre otros. (2)

Lo manifestado por Caballero, “las empresas en general y las organizaciones de salud en particular suelen preocuparse por obtener desempeños superiores en productividad y competitividad. Lo que en el sector salud adquiere especial relevancia, dada la importancia que tiene el bienestar y la calidad de vida del personal asistencial sobre la atención que se brinda al paciente, pues se ha encontrado en varios estudios que la satisfacción del paciente y su bienestar guardan estrecha relación con el bienestar del personal de salud” (3)

Dentro de las instituciones del sector salud el clima organizacional, representa un factor importante en el desempeño laboral de cada trabajador, así como también en la calidad del servicio, este es influenciado directamente por la gestión del personal administrativo. El clima organizacional es uno de los enfoques más importantes para la gestión del talento humano ya que su análisis y estudio permite promover planes de mejora que están directamente relacionados con la productividad y eficiencia en la institución (4).

Dentro de las instituciones el talento humano es un componente fundamental para el buen funcionamiento, productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Por lo tanto, la salud, la seguridad y el bienestar físico y mental de los trabajadores son un factor de vital importancia para un buen clima organizacional y satisfacción laboral (5).

De este modo, dentro de la organización se puede dar un clima desfavorable cuando se tiende a disminuir la calidad de vida laboral, la capacidad intelectual y esto tiene un impacto significativo en el desempeño y satisfacción en el trabajo (6).

Reconociendo la importancia que tiene el clima organizacional y el impacto que tiene en el bienestar del talento humano en las organizaciones, se busca desarrollar el presente proyecto, con el propósito de realizar un análisis descriptivo del clima organizacional mediante encuesta validada, en los servicios de alimentación hospitalarios de las unidades de la ESE Metrosalud en la ciudad de Medellín, en el segundo semestre del año 2022 y así proponer un posible plan de mejora según el análisis de los resultados.

La atención alimentaria hospitalaria hace parte de la atención integral del paciente, por ello: “El servicio de alimentación hospitalario se encarga de procesar y transformar los alimentos de acuerdo con unos estándares técnico-científicos para obtener un producto con atributos dietéticos, según las especificaciones de cada paciente”(7), por tal motivo, La responsabilidad social que esto implica es muy grande y abarca tanto a los pacientes y al personal que labora en él, y su objetivo debe ser siempre el bienestar de los pacientes.

Teniendo en cuenta la relevancia del tema, se plantea un objetivo general y tres objetivos específicos que ayudarán a la construcción del análisis descriptivo del clima organizacional, a partir del instrumento planteado por Koys y Decottis en el año 1991 (8) con preguntas que describen las ocho escalas del clima organizacional.

Por ende, se busca que, a través del instrumento aplicado y el análisis realizado, se pueda conocer la situación actual del clima organizacional en los servicios de alimentación de la ESE Metrosalud.

1. Planteamiento del Problema

El servicio de alimentación hospitalario es el encargado de procesar y transformar los alimentos de acuerdo con unos estándares técnico-científicos para obtener un producto según las especificaciones y patologías de cada paciente. Nutriser Colombia, es una organización de carácter privado que fue creada para la producción de alimentos bajo la primicia de transparencia y honestidad, brindando una atención con altos estándares de calidad (9). En la actualidad, cuenta con personal operativo en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud, quienes son los encargados de los procesos para brindar la atención a los usuarios en cuanto a la alimentación sana y variada según las patologías presentadas y contribuyendo así a su recuperación.

A la fecha, dentro de los servicios de alimentación hospitalarios, no se ha realizado un estudio para detectar el clima organizacional, por lo tanto, se desconoce cómo se encuentre, y si éste puede estar afectado el desempeño de sus colaboradores por posibles causas como la alta carga laboral, jornadas laborales poco flexibles, jornadas laborales en días festivos, ausencia de trabajo en equipo, desmotivación por parte del personal, actividades de bienestar poco frecuentes o desconocimiento de procesos de inducción incompletos.

Estas posibles causas si se llegan a presentar, podrían ocasionar que se vea afectada la prestación del servicio de alimentación y la calidad de atención que es brindada a los pacientes. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto se enfoca hacia una posible propuesta que busque contribuir al desarrollo y mejoramiento del clima organizacional dentro de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud, mediante la percepción de sus colaboradores para lograr una alta calidad en prestación del servicio y crear buenas relaciones internas entre sus colaboradores. Por ello, se tiene como pregunta central del proyecto ¿Cuál es la percepción del clima organizacional en los colaboradores del servicio de alimentación hospitalario de la ESE Metrosalud y cómo este influye en la atención de los pacientes?

2. Justificación

Las estadísticas de salud de América latina demuestran que las enfermedades en las cuales el componente alimentario-nutricional tiene una influencia directa o indirecta son causa importante de la morbilidad y la mortalidad, de ahí la necesidad de una excelente atención a los usuarios la cuál parte de un adecuado clima organizacional que es transmitido por cada colaborador de la institución ayudando a mejorar el rendimiento y objetivos en cada uno de los procesos (10).

El concepto de clima organizacional es de suma importancia hoy en día para las organizaciones y entre ellas, los servicios de alimentación hospitalarios, ya que busca un continuo mejoramiento. Para esto, el factor humano es lo más importante, ya que es la base de los procesos productivos donde se debe trabajar para que haya un clima organizacional armonioso y así lograr que los colaboradores se sientan satisfechos en las actividades realizadas, logrando procesos eficaces y eficientes que den cumplimiento a los objetivos y metas de la organización (11).

Un clima laboral favorable, además, nos ayudará a, que los colaboradores trabajen en las condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones, **evita conflictos**, nos ayuda a generar un **mayor compromiso** con la organización y **sentimiento de pertenencia** demostrando un mayor esfuerzo por conseguir las metas del equipo, así como la **reducción de ausencias y** tasa de ausentismo.

Dentro de las organizaciones se evidencia que la falta de presencia del área de recursos humanos en actividades de trabajo en equipo, motivación personal y actividades de bienestar son causas que ha llevado a que muchas personas, solo viven respondiendo a un horario laboral muchas veces de jornadas largas, donde los colaboradores terminan alejándose de las realidades emergentes, lo cual, cada vez hace que muchos, vean el trabajo como un lugar donde solo se dedican a producir y no sienten su realización como personas.

Todo esto, nos ha llevado a que se revise la situación actual que se vive dentro de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud, mediante este proyecto que será de gran utilidad, buscando estrategias que ayuden a tener claridad de los factores que afectan el clima organizacional, con el motivo de brindar posibles herramientas que transformen la realidad de las personas que laboran allí con el fin de optimizar el desempeño, productividad y satisfacción del talento humano.

Por lo anterior, el presente trabajo se justifica para tener una herramienta que le permita a la organización tomar decisiones al respecto.

3. Objetivos

3.1 Objetivos General

Realizar un diagnóstico mediante análisis descriptivo del clima organizacional, en los servicios de alimentación hospitalarios del ESE Metrosalud, como herramienta para el mejoramiento institucional durante el segundo semestre del año 2022.

3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de los servicios de alimentación hospitalarios de Metro salud, mediante la aplicación de encuesta de satisfacción.
- Analizar los resultados obtenidos en la encuesta realizada sobre clima organizacional al personal manipulador de alimentos en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud.
- Proponer un plan de mejora, de acuerdo con los hallazgos encontrados, que mejore el desempeño, la productividad y la satisfacción de los colaboradores.

4. Marcos del trabajo

4.1 Marco teórico

Es importante tener claridad de la diferencia de los términos clima y cultura organizacionales, en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo, esto está lejos de la realidad. Estos dos fenómenos son distintos, pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima (12).

La “cultura organizacional” tiene más relación con lo que está claramente estipulado dentro de la empresa, con las reglas escritas (aunque podrían no estarlo y darse por entendidas de generación en generación), planes estratégicos, misión, visión, objetivos, valores, procedimientos para reclutar, toma de vacaciones, ascensos, ausencias, etc. Todo aquello que deben seguir los trabajadores para que el funcionamiento de la organización sea efectivo y satisfactorio. (13)

Es por esto, que de la Cultura podemos decir que es el contexto en el que funcionan las organizaciones, comprende un complejo sistema social que abarca leyes, valores y costumbres dentro del cual tiene lugar el comportamiento de la organización.

Además, es una poderosa fuerza que determina el comportamiento individual, así como el grupal dentro de las empresas, esta es comprendida por el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los elementos que están dentro de la organización. La cultura otorga identidad organizacional a sus miembros y tiende a ser estable siendo uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización (14).

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los años cincuenta del siglo XX con K. Lewin, (15) para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (12).

El “clima organizacional” por su parte, en virtud de ser un fenómeno cultural destacado, facilita que se dé la observación y medición de forma directa, por lo mismo es que tiene mayor tiempo siendo investigada. Por eso, al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, toma de decisiones, relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos y la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros (12).

Así mismo, el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales, así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas (16).

Ahora bien, el clima laboral es afectado por diversas variables estructurales, entre estas se pueden mencionar las políticas, el estilo de dirección, los planes de gestión, sistemas de contratación y despido; promoción y movilidad funcional entre otras, y todas estas a su vez se pueden verse afectadas por el clima laboral, el cual puede ser tomado como un indicador de la cultura, y la cultura organizacional es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima (12).

La cultura es distinta del clima, sin embargo, ambos conceptos comparten un núcleo común: Tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia (12).

Para algunos teóricos el clima organizacional es el resultado de la percepción del individuo sobre las características y cualidades de las empresas, otros, lo describen como el conjunto de características que definen objetivamente dicha empresa. En cualquiera de los casos, las dos corrientes lejos de ser opuestas o incompatibles son complementarias partiendo de la consideración del clima laboral como cualidad-estado de una organización que contiene el ambiente de trabajo refiriéndose a la situación laboral que presenta. (17)

4.1.1 Clima organizacional en los servicios de alimentación

El servicio de alimentación es un conjunto de recursos, insumos, procesos y procedimientos organizados y autorizados con el objeto de prevenir enfermedades, promover, mantener, recuperar y/o rehabilitar la salud de las personas. Adicionalmente a la normatividad general, en el contexto específico de la habilitación de los servicios de alimentación, toda institución que ofrece este servicio debe garantizar previamente el cumplimiento de los requisitos sanitarios propios de estas áreas, ya sea que se preste de manera directa o contratada. Por lo que debe cumplir con los protocolos respectivos, entre ellos:

- La preparación de dietas para la alimentación vía oral.
- Garantizar el suministro de alimentación a los pacientes hospitalizados.

La alimentación hospitalaria está soportada en un amplio conocimiento nutricional y clínico basado en la evidencia científica, acerca del proceso de cuidado nutricional del paciente, convirtiéndose en parte fundamental del tratamiento de la enfermedad. Un objetivo de esta terapéutica es disminuir las estancias hospitalarias y por consiguiente el costo de estas, minimizando el compromiso del estado nutricional. (6)

En cuanto al recurso humano, la OMS en su 10.a asamblea celebrada en 1974 refiere una proporción aproximada de un dietista o nutricionista por cada 50 pacientes, reconociendo a este profesional como pieza fundamental para el desarrollo del servicio de alimentación, el cual se debe encargar del funcionamiento en general del servicio y de llevar a cabo las funciones de planeación, organización, liderazgo y control. (18)

En contexto, entre las prácticas seguras para evitar la desnutrición o malnutrición en los pacientes intrahospitalarios, establecidas por el Ministerio de Salud y de la Protección Social (19), se encuentran el crear una cultura institucional en que todas las partes interesadas valoren la nutrición, redefinir los roles de los clínicos para incluir el cuidado nutricional en la práctica clínica, reconocer y diagnosticar a los pacientes con malnutrición

y los que están en riesgo, implementar rápidamente intervenciones nutricionales abarcadoras con monitorización continua, y comunicar los planes de cuidado nutricional.

Para dar cumplimiento a tal fin, se evidencia que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones entre ellas, el servicio de alimentación puesto que busca un continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El término clima organizacional significa el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores. Este clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de un servicio de alimentación en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de él. y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

El clima organizacional puede afectar la estructura de los servicios de alimentación por la incertidumbre que les causa, algunos de ellos encaran climas relativamente estáticos; otros, se enfrentan a unos climas que son más dinámicos. Los climas estáticos crean menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia del servicio, el gerente o el administrador tratará de reducirla lo más que pueda de ahí que el clima organizacional lo generan las personas que conforman el servicio de alimentación y es, a su vez, es un condicionante de su comportamiento. (20)

Entre los indicadores del clima laboral se pueden señalar: las quejas, la indisciplina, los paros o huelgas, el rendimiento, el grado de ausentismo, la rotación del personal. En general, el buen clima se manifiesta por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo. En cambio, el mal clima se caracteriza por la apatía, el pesimismo y el individualismo.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos del servicio de alimentación influyen en el desempeño de sus integrantes y dan forma al ambiente en

que aquél se desenvuelve. Estos factores muchas veces influyen directamente sobre el servicio y las percepciones que el personal tenga de ellos.

Todo esto es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que afectan el clima organizacional y que puede deberse a varias razones: proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación, se tiene un buen clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar", en cambio, cuando ella disminuye, el clima desmejora también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. (21)

De ahí, que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional del servicio de alimentación, ya que las percepciones de los empleados acerca del mismo determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman su cultura.

El clima organizacional tendrá consecuencias para el servicio de alimentación, tanto positivas como negativas, definidas por la percepción que los empleados tengan del mismo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas están: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante de la forma que adquiere un servicio de alimentación, de las decisiones que se toman y de cómo se tornan las relaciones dentro y fuera del mismo. (22)

Por esto la importancia de realizar la medición del clima organizacional de manera periódica y no limitarse únicamente a eso, a medirlo, sino que debe servir para hacer los ajustes que se consideren necesarios con el fin de crear las mejores condiciones para que el ambiente organizacional apoye la estrategia y contribuya a la realización personal de los empleados.

Para lograr un buen clima laboral dentro de cualquier organización y en este caso el servicio de alimentación hospitalario es necesario la dimensión del trabajo en equipo que es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás. Las nuevas estructuras organizacionales, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. (23)

Si en alguna organización es fundamental el trabajo en equipo, es en un servicio de alimentación, por el tipo de trabajo que allí se lleva a cabo. Por tanto, es necesario que se tenga muy claro este concepto y se aplique en el trabajo diario del mismo el cual lo componen una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, necesitando de liderazgo, buena comunicación, responsabilidad, iniciativa, conocimiento.

La gestión humana, es otra de las dimensiones que debe estar presente y que busca que las personas tengan espacio para mirarse a sí mismas, encontrar amor por el trabajo y lograr su desarrollo personal y crecer.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen cada vez más y se busque una estructura flexible, sin muchas divisiones, que propicie la coordinación y el trabajo en equipo. (24)

4.1.2 Teorías del clima organizacional

A continuación, se presentan las diferentes teorías del clima organizacional y su evolución a través del tiempo.

Teoría de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (25).

Likert establece en su teoría tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida” (26).

Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores,

culturales, intelectuales y espirituales. El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- Fisiológicas: son esenciales para la sobrevivencia.
- Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales. Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora (27).

Teoría de Mayo

Esta teoría se basa en estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
- Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- Los trabajadores responden más a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.

- Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización (28).

Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg quien clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores.

Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. (29)

Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. (30)

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

A partir de la Revolución Industrial y el surgimiento de las primeras fábricas, en el siglo XX apareció la necesidad de gestionar la manera en que los trabajadores llevaban a cabo sus labores por lo que se crea esta teoría basada en la motivación y jerarquía de las necesidades humanas. (31)

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador (32).

Teoría de Campo de Lewin

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewis llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.
- (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.

(c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan (33).

Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom. Vroom

En esta teoría se propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg. (34).

Teoría de Shein del Hombre Complejo. La teoría de Shein

Se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas (35).

4.1.3 Dimensiones del clima organizacional

La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los

estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (36).

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (37). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

Sin embargo, se puede ver que algunos autores fueron desarrollando variables del clima laboral que han ido estableciendo con mayor claridad, un proceso que favorezca el clima laboral. Por ejemplo, Bowers y Taylor (1972), Universidad de Michigan: exponen 5 dimensiones: Apertura a cambios tecnológicos, Recursos Humanos, Comunicación, Motivación, Toma de decisiones (38).

También, Moos (1974). Plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad. Igualmente, Cabrera (1999) acota: las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de esta, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional. (39)

En este sentido, se va estableciendo con mayor rigor el Clima Organizacional, debido a que se van profundizando nuevos aspectos que van forjando lo que hasta la actualidad se ha logrado, por eso: Patterson en el siglo actual (2005) define las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño. (40)

4.1.4 Instrumentos para medir el clima organizacional

Cuestionario de Likert considera aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. (41)

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

Cuestionario de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. (42)

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una

escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.(43)

4.2 Marco conceptual

El clima organizacional

Nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan este ambiente. Dichos ambientes están influenciados por diferentes sistemas, tal y como lo plantea Méndez: “El resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social, y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. (44)

El Ministerio durante el cuatrienio iniciará un proceso de transformación de la Cultura Organizacional con el fin de alinear y fortalecer un tejido de creencias compartidas en torno a las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación; que se traduzcan en un desempeño y desarrollo institucional de calidad y probidad. Con base en lo anterior, se adelantará el estudio anual de Clima Organizacional, el cual tendrá como objetivo medir la percepción de los servidores con respecto al ambiente laboral y poder generar acciones de intervención con respecto a los

resultados de este. Así, el Ministerio diseñará e implementará una ruta de alertas tempranas para la prevención y contención de situaciones que afecten el clima laboral. (45)

Clima Organizacional: El clima organizacional, es el proceso de medir cómo los miembros de una organización aprecian la cultura, en otras palabras, es como los trabajadores se sienten dentro de su ambiente laboral en todas las áreas esto hace referencia a condiciones físicas, niveles de estrés, carga laboral, relaciones con los compañeros, remuneración entre otros. La cultura organizacional es la visión colectiva que hay dentro de un grupo de trabajo, en ella se abarcan valores, creencias y comportamientos compartidos que afectan el cómo se comportan las personas dentro de la empresa.

Cultura organizacional: El conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una entidad tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una entidad. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la entidad comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005) (46)

Recurso Humano: Es un elemento fundamental en las organizaciones, por ello dentro de las mismas, se debe gestionar herramientas y estrategias en pro de satisfacer una serie de necesidades y requerimientos en los mismos, que contribuyan con el cumplimiento misional de la organización. La influencia del recurso humano es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa. (47)

Convivencia: “Es la capacidad de vivir juntos respetándonos, consensuando las normas básicas. Es la cualidad que posee el conjunto de relaciones cotidianas entre los miembros

de una sociedad cuando se han armonizado los intereses individuales con los colectivos, y, por tanto, cuando los conflictos se desenvuelven de manera constructiva”. Colombia. Ministerio de interior y de justicia. Centros de convivencia ciudadana s.f.)

Comité de convivencia: El comité de convivencia laboral se debe crear en cada institución con el objetivo de corregir los diversos conflictos que puede presentar el personal, este se compone de dos representantes directivos y dos representantes de los trabajadores con sus respectivos suplentes, estos individuos no deben tener antecedentes de malos comportamientos, por lo cual deben contar con competencias actitudinales, disciplinarias, éticas y morales que sirvan como garantía para aportar y dirigir los conflictos direccionados a la resolución definitiva. (48)

Ambiente Laboral: El ambiente laboral o de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias en un trabajo. Además, el entorno de trabajo tiene en cuenta diversos elementos como: el horario, las condiciones de seguridad e higiene, el espacio laboral, la disposición de estos. Todos estos elementos repercuten en el bienestar laboral. Tener un ambiente laboral positivo es clave para incrementar la productividad, un mayor rendimiento para la empresa y satisfacción en el trabajo. (49)

Conflicto laboral: Según López: “el conflicto laboral está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose este como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias.” Los conflictos laborales suelen presentarse de manera individual o colectiva, pero afectan al grupo en general. Estas condiciones están determinadas por condiciones actuales del empleo, la carga laboral, los salarios no justos o las mismas relaciones que se descomponen por ideas o actitudes poco aceptadas que ponen en manifiesto el malestar del implicado o del equipo en general. (50)

Comunicación e integración: Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal o vertical en las entidades orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros

Trabajo en equipo: Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito en común y el buen cumplimiento de este, con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. (51)

Incentivo o recompensa económica: Este tipo de reconocimiento puede darse de manera formal o informal, por cualquier meta que sea justificada como importante dentro de la institución y que sea determinada más por los compañeros que por los directivos. Los incentivos económicos suelen ser importantes para un mejor desempeño del personal, ya sea por trabajo en equipo o por metas propias logradas en un determinado tiempo. Este tipo de incentivos generan motivación al personal y hará que se sientan más comprometidos con su labor. (52)

Liderazgo: Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí se comparten en la siguiente definición. - Archer. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. Santos, J. (2005) define el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (53)

Evaluación del desempeño: la valoración del desempeño es un sistema que mide de forma objetiva e integral una conducta de competencias rendimiento profesional y productiva que establece cómo es la persona o el trabajador que hace y que logra con ello se mide el cumplimiento de las expectativas y los objetivos que se tiene tanto a nivel

individual como a nivel organizacional todo esto incluye aspectos como habilidades, relaciones con compañeros, responsabilidad, aptitudes, entre otras. (54)

Organización: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Desempeño Profesional: El enfoque sobre el desempeño profesional se rige por la calidad del servicio o de la elaboración del trabajo que brinda el trabajador diariamente para la compañía con la que tiene un contrato. Aquí entran en juego todas las competencias profesionales, habilidades, hasta sus habilidades interpersonales, que tienen incidencia directa en los resultados de la organización por lo que el desempeño de cada empleado es clave y su actitud, experiencia y conocimiento debe dirigirse a nuestro objetivo final. (55)

Acoso Laboral: De acuerdo con la Ley 1010 del 2006, es toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia de este. En el contexto del inciso primero, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales: maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral. (56)

Conocimiento Institucional: A través del proceso de inducción se fortalecerá la integración del servidor con la cultura organizacional, creación de identidad y sentido de pertenencia por la Entidad y mediante la reinducción se reorientará al servidor en los cambios culturales producidos y la apropiación de los valores adoptados por el Ministerio en su Código de Integridad., así como la articulación con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo. (57)

4.3 Marco contextual

Los servicios de alimentación hospitalarios son básicamente medios para contribuir al nivel adecuado de nutrición y salud en cada uno de los usuarios, es una organización de personas que trabajan de manera coordinada para conseguir los resultados de transformar una materia prima (los alimentos), por medio de los procesos de preparaciones servidas, que complazcan a los usuarios en sus gustos y hábitos y que se ajusten a sus necesidades nutricionales y fisiopatológicas, su objetivo debe ser siempre el bienestar de los pacientes que asegure su supervivencia a lo largo de los tiempos.(8)

Nutriser Colombia es una entidad carácter privado creada bajo la iniciativa de empresarios antioqueños que bajo la primicia de producción con calidad, transparencia y honestidad, crea la panificadora NATULPAN la cual rápidamente logra un posicionamiento importante en el mercado institucional atendiendo a un sector de clientes exigentes con altos estándares de calidad, gracias a su visión la compañía logra una integración vertical convirtiéndose en una de las empresas de alimentación industrial más importantes del sector.(8)

Actualmente cuenta con servicios en el sector industrial el cual se presta bajo dos modalidades centralizadas o descentralizadas; una es producir y distribuir directamente en las instalaciones del cliente o producir los alimentos en el centro de producción para luego ser transportado directamente a las instalaciones del cliente.

Otro de sus servicios es el sector panificador, que es la Producción de alimentos de panificación tales como panes, pastelería, tortas, entre otros, con altos estándares de calidad donde se desarrollan dos modalidades a nivel institucional y venta tienda-tienda.

El servicio de cafeterías y casinos se encarga de la administración o venta al público donde se ofrece a los clientes una alimentación saludable y nutritiva bajo unos altos estándares de calidad e inocuidad. (8)

En el sector hospitalario se presta atención alimentaria a pacientes hospitalizados. Contribuyendo así con la recuperación del paciente pues esta depende en gran medida de una sana y variada alimentación con las distintas clases de dietas hospitalarias. Este sector es en el cual está enfocado nuestro proyecto, actualmente se prestan los servicios en las nueve unidades de la ESE Metrosalud contando con personal manipulador de alimentos quienes son los que procesan la materia prima para la alimentación diaria de los pacientes según sus requerimientos y necesidades.

NUTRISER COLOMBIA tiene actualmente como valores corporativos los siguientes: **Responsabilidad** donde Asume todas y cada una de sus actuaciones con total seriedad y responsabilidad cumpliendo cabalmente con cada uno de sus compromisos, **Respeto**, porque respeta y reconoce las iniciativas de cada uno; da un trato digno, franco y tolerante donde acepta la crítica para seguir creciendo y desempeñando un papel importante en el logro de la meta, **Compromiso**, pues está comprometido con esmero a participar activamente en el desarrollo de los objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad, en todo momento y en todo lugar, **Trabajo en Equipo** ya que Participan y colaboran con entusiasmo en cada uno de los procesos; buscamos con nuestro trabajo individual y colectivo la sinergia del equipo para lograr los mejores resultados y **Creatividad e Innovación** al creer en su talento y creatividad, proporciona constantes desarrollos e innova en el diseño de sus productos y servicios, teniendo como objetivo primordial la satisfacción de nuestros consumidores.(8)

4.4 Marco normativo

El Código Sustantivo del Trabajo establece las relaciones entre el empleador y el trabajador para tener un equilibrio entre las partes, influyendo directamente en el problema de investigación, toda vez que en él se determinan los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, la modalidad de contratación, salario y prestaciones sociales y la libertad de asociación (58).

La Constitución Política de Colombia de 1991 establece en su artículo 25: “que para los colombianos el trabajo es una obligación social y un derecho que se tiene, en donde el estado está en la obligación de proteger y brindar todas las garantías en dichos derechos, en condiciones dignas y justas” (59).

Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- *“Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.*
- *Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.*
- *Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.*
- *Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.*
- *Fortalecer el trabajo en equipo.*
- *Adelantar programas de incentivos”*

Leyes

Ley 1010 del 23 de enero de 2006: en la cual se aborda las “Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. (53)

Ley 1064 del 26 de julio de 2006: en la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación. (60)

Ley 909 del 2004: en la cual se crea la comisión de personal entre sus funciones a cumplir tiene plantear en la organización la creación de programas para diagnóstico y medición del clima organizacional. (61)

Ley 872 del 2003: Ley que contiene los parámetros del sistema de gestión de la calidad. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación del servicio asociado. (62)

Ley 141 de 1961, Código Sustantivo del Trabajo decretos 2663 y 3743 de 1961, su objeto es establecer la igualdad entre el empleador y los trabajadores sobre la coordinación económica y equilibrio social, reglamenta los derechos individuales y derecho colectivo del trabajo. En el título preliminar entre otros se refiere a la obligatoriedad, libertad y protección al trabajo, la igualdad de los trabajadores, el derecho al trabajo y los derechos de asociación. (63)

Ley 1567 de 1998, por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, y en su artículo 24: Área de Calidad de Vida Laboral, se adelantarán programas que tengan en cuenta los problemas y la vida laboral de los empleados, para satisfacer sus necesidades y así alcanzar un desarrollo personal, profesional y de la organización. (64)

Decretos

Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo). (65)

Decreto 1572 de 1975: Mediante el cual se establece la obligatoriedad de las entidades de establecer planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios en pro del beneficio de los empleados. (66)

Resoluciones

Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017: Define los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes. (67)

Resolución 0312 de 2019, define la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST que deben cumplir los empleadores y contratantes de personal y así proteger a los trabajadores para llevar a cabo un buen funcionamiento y desarrollo de las actividades. (68)

Resolución 13139 del 10 de julio de 2017: se continuará con la política de horarios flexibles con el fin de facilitar la conciliación de la vida laboral con la familiar y personal para los servidores. (69)

Resolución 0652 del 30 de abril de 2012: modificada por el artículo primero de la resolución 1356 de 2012: Lo cual insta la creación y marcha del comité de convivencia laboral en entidades públicas y privadas cuyo objetivo es prevenir el acoso laboral, favoreciendo a los empleados en contra de los procesos psicosociales. (70)

Artículos y acuerdos

Artículo 9 de la ley 1010 de 2006: Describe las medidas preventivas y correctivas para prevenir las conductas de acoso laboral, implementando un procedimiento interno para superar las dificultades en el lugar de trabajo. (57)

Artículo 69 del decreto 1227 de 2005: Dice que las instituciones deberán promover y establecer programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. (71)

Acuerdo 6176 del 10 de octubre de 2018: Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. (72)

Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005: Las oficinas de control interno de las diferentes entidades dando cumplimiento al MECI en el subsistema de control estratégico, componente de ambiente de control, Elemento del talento humano establecidos mediante decreto 1599 del 20 de mayo de 2005. (73)

5. Metodología

Para la realización del análisis descriptivo nos basaremos en la descripción de las ocho escalas del clima organizacional según Koys y Decottis, (7) por medio de encuesta la cuál fue aplicada una muestra seleccionada en la organización. Buscando así proponer herramientas y estrategias que ayuden en la mejora del clima organizacional de los servicios de alimentación hospitalarios ya que hace parte de la atención integral del paciente.

El desarrollo metodológico del proyecto se fundamenta en el análisis descriptivo (74) de la información obtenida de la aplicación de encuesta de percepción y satisfacción con el ambiente de trabajo de los manipuladores de alimentos de los servicios de alimentación hospitalarios, seguido de una formulación de recomendaciones para fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional a partir de los resultados encontrados.

Periodo y lugar del proyecto

El proyecto se desarrolló en el segundo semestre del año 2022. Aplicando la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente de trabajo en los servicios de alimentación de las nueve unidades hospitalarias de la ESE Metrosalud (San Cristóbal, Belén, Castilla, San Antonio de prado, Manrique, Santa Cruz, Doce de octubre, san Javier y nuevo occidente)

Universo y muestra de estudio

Para el cálculo de la muestra se tomó la totalidad de los manipuladores de alimentos en las nueve unidades, con universo de 61 colaboradores, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error de 5%, a partir de esto se escoge una muestra de 54 los cuales mediante aleatoriedad son escogidos y según la disposición para la realización de la encuesta.

Criterios de selección

Los criterios de selección para la aplicación del diagnóstico son: tener una vinculación activa dentro de la empresa y aceptar participar voluntariamente de la encuesta de cultura transformacional.

Instrumento para la recolección de la información

Para la recolección y análisis de la información, se utilizó una encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, debidamente validada por los autores Koys y Decottis (7), este instrumento consta de 50 preguntas para seleccionar una de las respuestas según la escala de Likert (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y no aplica), y está dividida en 8 variables:

Satisfacción: Percepción del trabajador acerca de su empresa y de su labor diaria, el cómo se siente y percibe sus logros y beneficios.

Autonomía: Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Cohesión: Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Presión: La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Apoyo: La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo

Reconocimiento: La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa

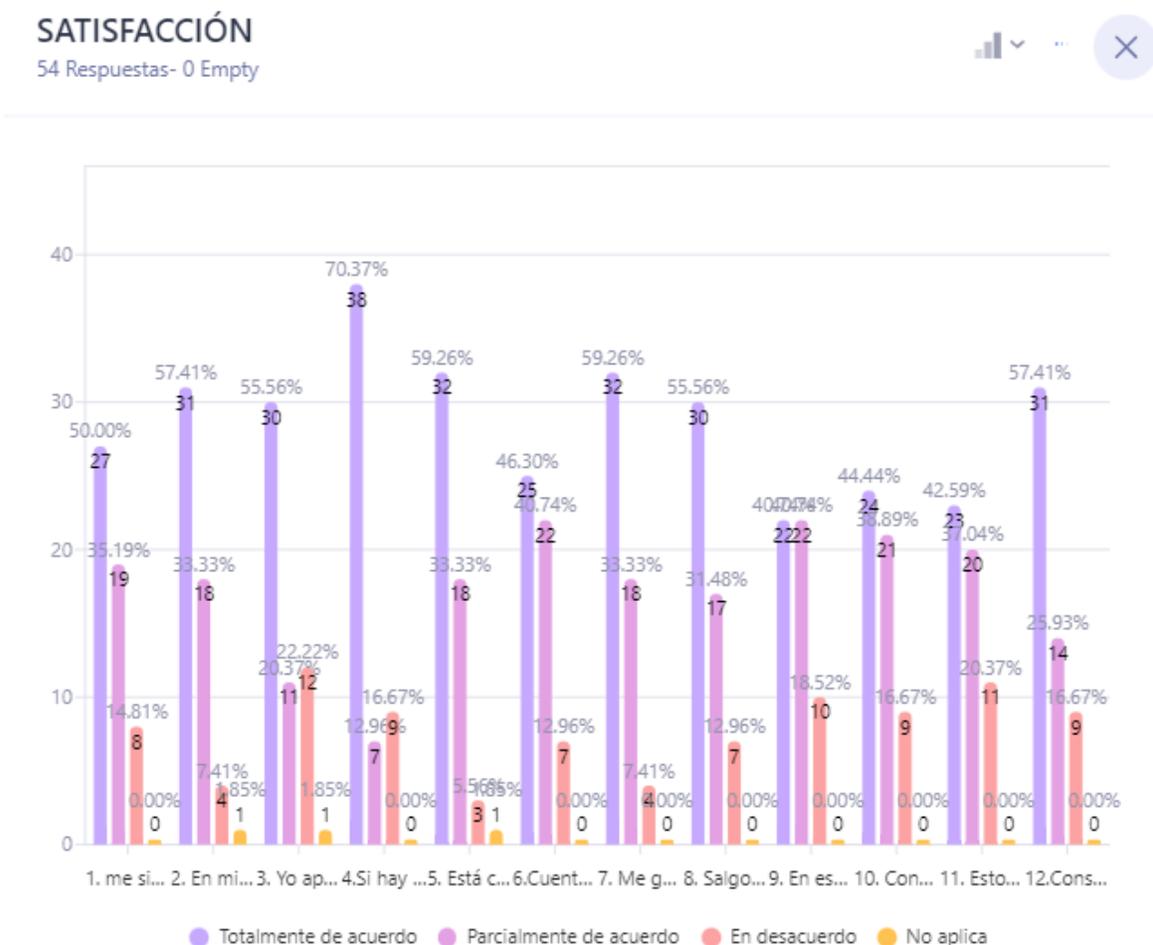
Equidad: La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución

Innovación: La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

6. Resultados

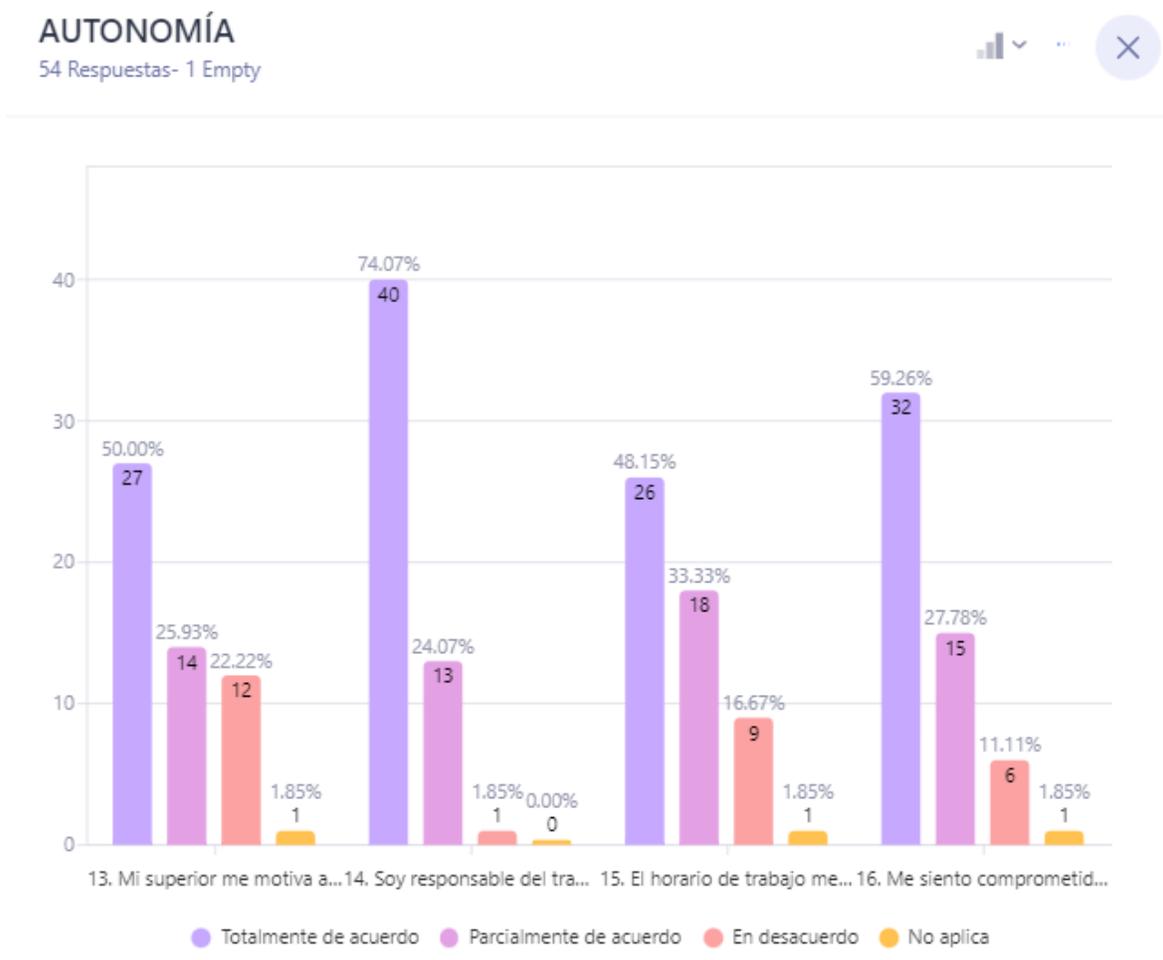
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción de clima organizacional aplicada a los colaboradores del servicio de alimentación hospitalario de la ESE Metrosalud, cada una de las gráficas corresponde a una de las ocho variables estudiadas en el instrumento (Anexos) y los datos obtenidos pertenecen a 54 encuestados con una proporción del 88,5% del total de los colaboradores.

Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable satisfacción en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



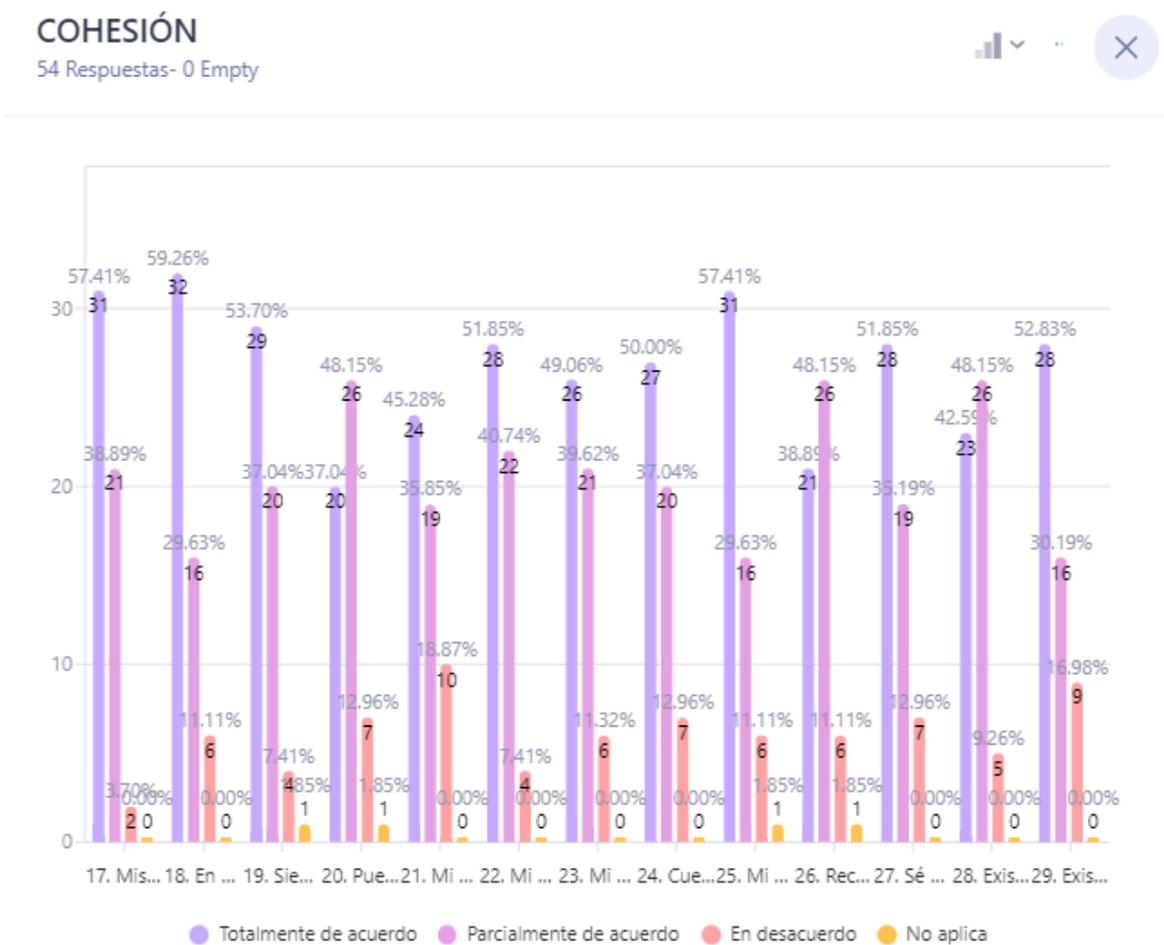
Según la figura 1 se observa, que para las preguntas de satisfacción la mayoría se encuentra totalmente de acuerdo, superando el 50%, sin embargo, en la pregunta 9 ¿en esta organización valoran mi trabajo? Se evidencia que tan solo el 40% está totalmente satisfecho que corresponde a 22 personas, mientras que las 32 personas restantes se encuentran parcialmente de acuerdo y en desacuerdo (Figura 1), siendo este un gran número que refleja las falencias dentro de la organización en cuanto a que no siente que es valorado su trabajo.

Figura 2. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable autonomía en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



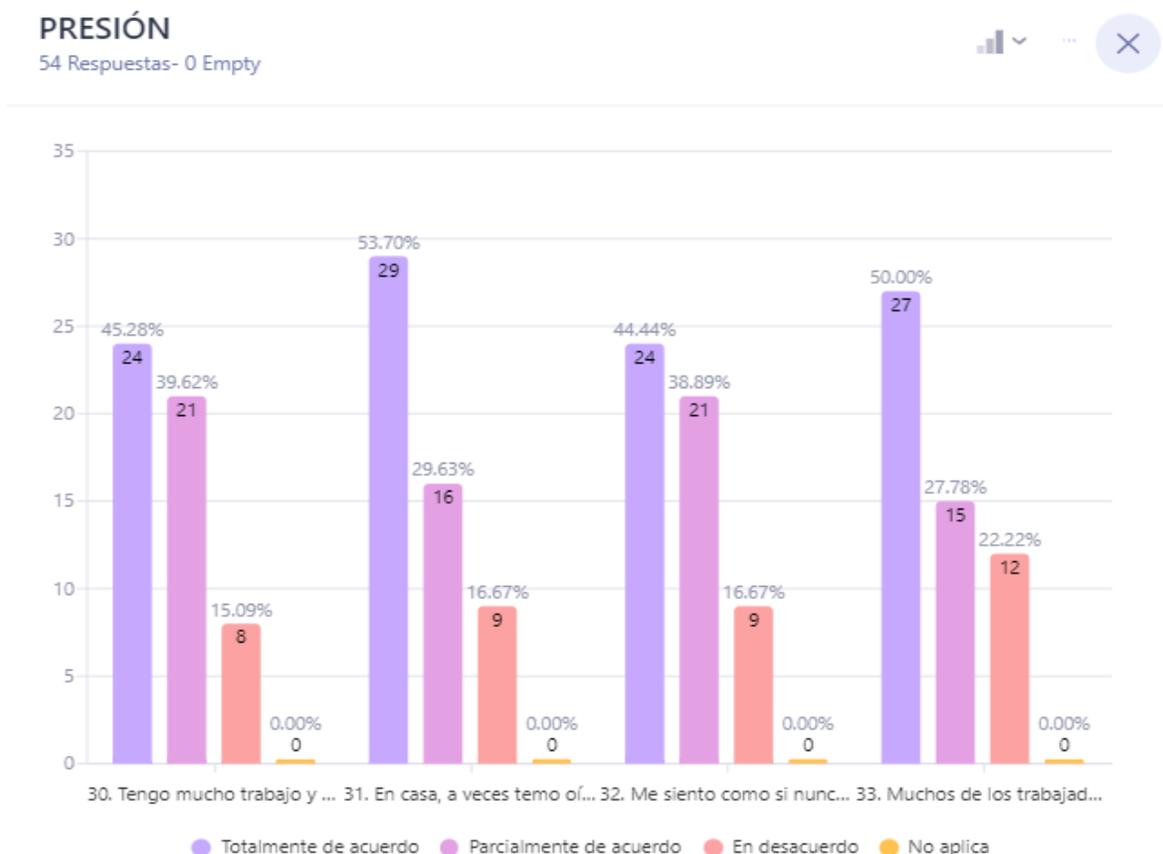
Para las respuestas dadas a la categoría de autonomía se evidencia que en su totalidad prevalece una respuesta positiva, las cuales no son significativas, en esta cabe resaltar la pregunta 15 ¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales? Donde 26 colaboradores que equivalen al 48,15% refieren estar completamente de acuerdo, mientras que 27 se encuentran en las categorías de parcialmente de acuerdo y en desacuerdo lo que nos demuestra que más del 50% concibe que sus horarios de trabajo son extensos lo que impide realizar y atender sus necesidades personales y familiares (Figura 2), todo esto conlleva a que se presenten algunos aspectos que afectan el clima laboral, ocasionando, estrés laboral, incapacidades, renuncias y falta de concentración en las actividades diarias.

Figura 3. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable cohesión en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



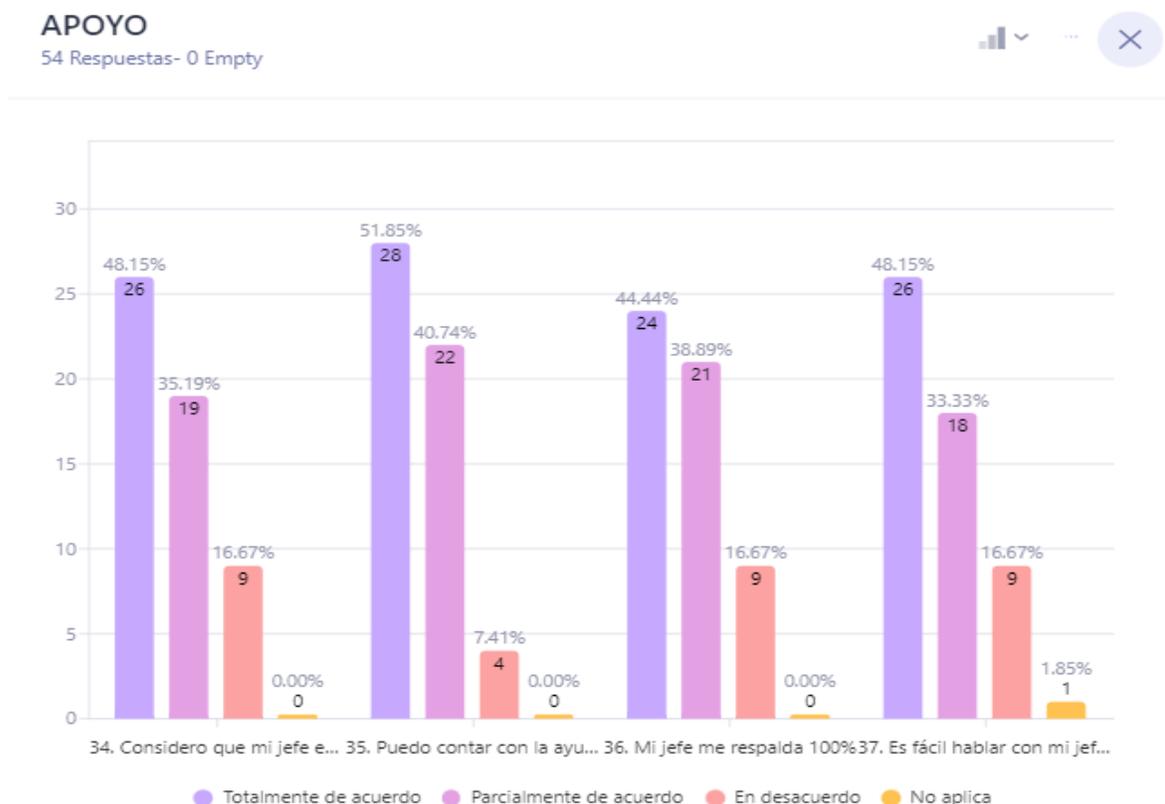
En las preguntas referentes a la variable cohesión, se observa que hay una falencia en las relaciones laborales, debido a que, la comunicación no es de forma asertiva como lo evidencia la pregunta 20 ¿puedo confiar en mis compañeros de trabajo? Donde tan solo el 48% se encuentran totalmente de acuerdo y más de la mitad parcialmente de acuerdo y en desacuerdo; esto también se ve notoriamente en la pregunta 26 ¿recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo? A la cual el 38,8% refiere estar totalmente de acuerdo que corresponde a 21 colaboradores y más del 50% responde parcialmente de acuerdo y en desacuerdo (Figura 3), por ende es necesario que se implementen canales de comunicación, que sean más asertivos a la hora de transmitir la información en el personal que labora en los servicios de alimentación hospitalarios y dar a conocer cada una de las tareas de los colaboradores de una manera clara y realizar procesos de inducción que clarifiquen cada una de las funciones a realizar.

Figura 4. Distribución de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable presión en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



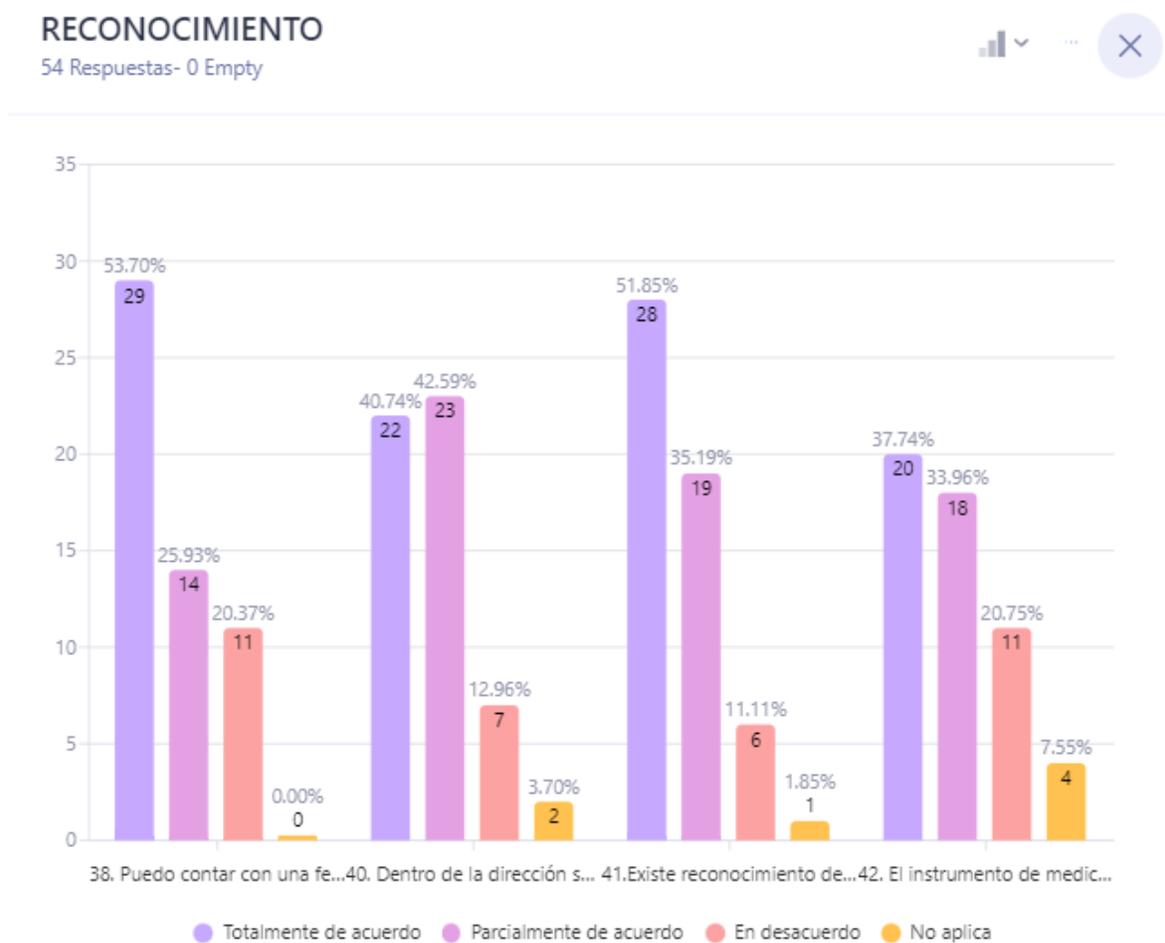
Para la variable presión se observa que en general la mayor parte de la población se encuentra en un bajo estándar de desempeño debido a las altas cargas laborales y la alta demanda de tareas por la falta de personal; en la pregunta 32 ¿me siento como si nunca tuviese un día libre? La mayor parte de los colaboradores respondieron totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, mientras que sólo 9 que corresponde al 16,6 % están en desacuerdo (Figura 4), por lo que se recomienda que durante la distribución de las responsabilidades se busque que haya equidad entre los colaboradores para que algunos no se sientan sobrecargados laboralmente con algunas responsabilidades, para ello es importante que los jefes inmediatos estén atentos a buscar estrategias como un cronograma de pausas activas que ayuden a generar un entorno agradable, donde cada persona sienta que presta un servicio y no se convierta en una obligación que se debe realizar de manera estricta generando un mal ambiente en la persona y cansancio físico y mental.

Figura 5. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable apoyo en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



Para las preguntas de la variable de apoyo, se muestra en la figura que la mayoría de las personas tienen una buena percepción en cuanto al respaldo y ayuda que pueden obtener de parte de su empresa, pero estos valores no son significativos pues la mayoría no alcanzan el 50% (Figura 5), por tal razón es importante que exista un acercamiento por parte de los jefes y de la institución, representados por un líder capaz de interactuar y generar cercanía entre el colaborador y su jefe inmediato.

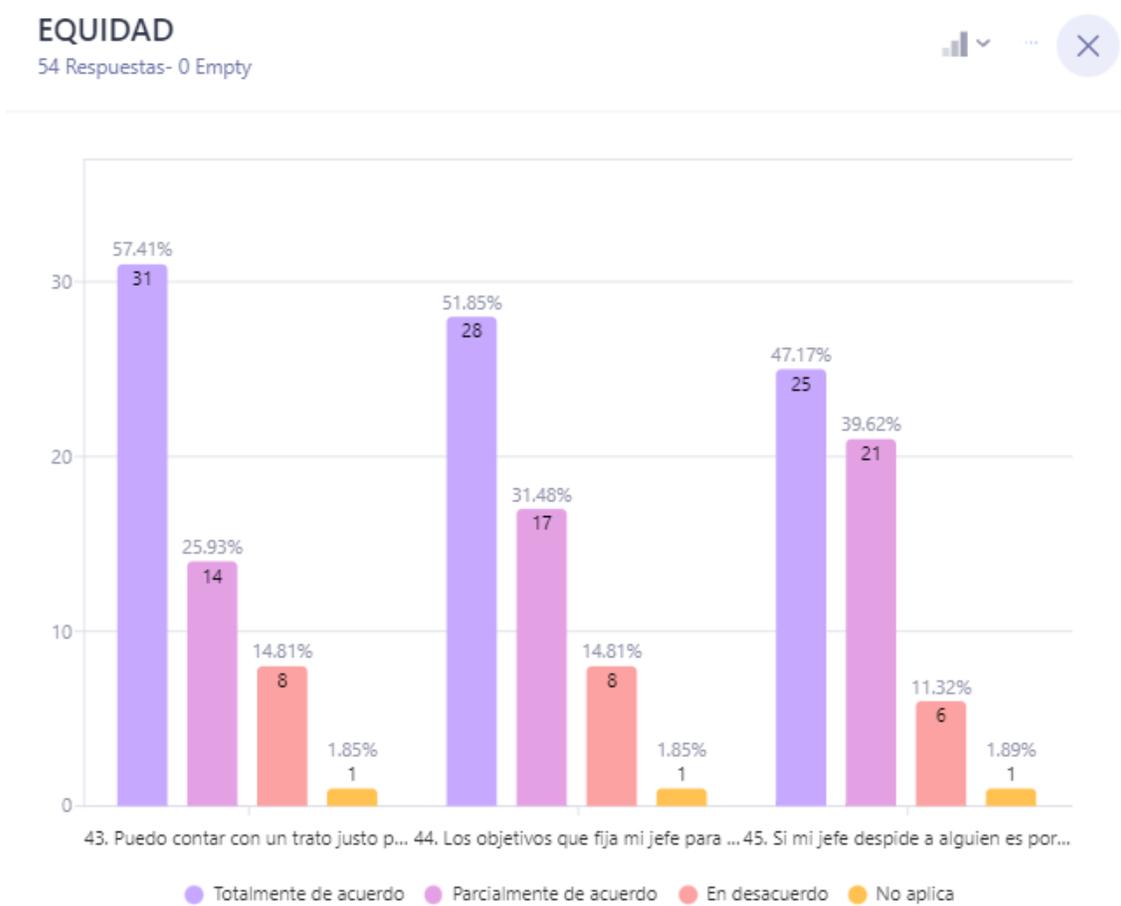
Figura 6. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable reconocimiento en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



En la variable de reconocimiento, se observa que a la pregunta ¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido? Más de 50% de los colaboradores se encuentran en parcialmente de acuerdo y en desacuerdo, por lo que sea necesario romper la brecha que existe en que los trabajadores siempre

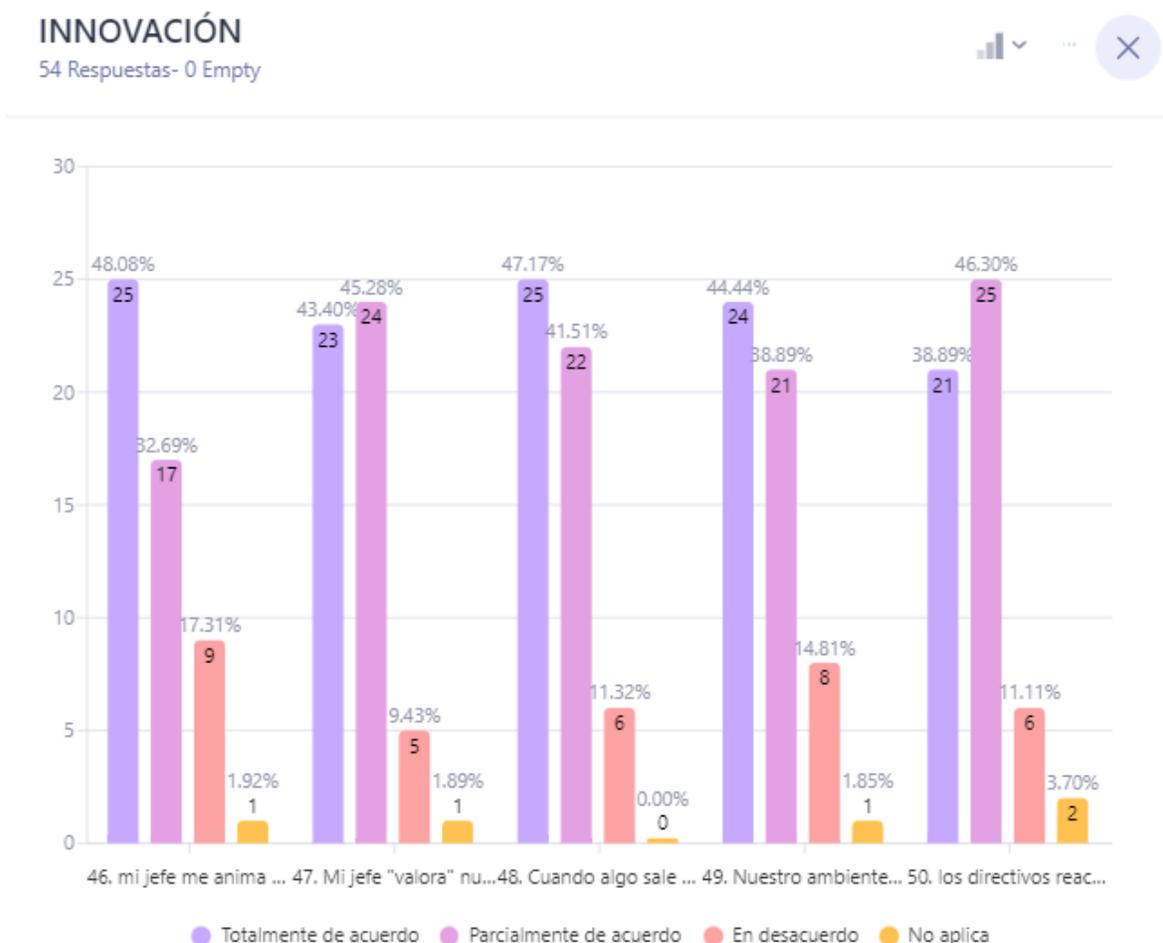
cumplan el mismo rol, sin posibilidades de avanzar y de ser reconocidos sus logros, también se evidencia que en promedio menos del 50% se encuentran totalmente de acuerdo (Figura 6) con el cumplimiento de la variable de reconocimiento, dentro de la organización es puede ser fruto de la falta buscar estrategias de motivación con el fin de que los colaboradores se sienta satisfechos de sus logros brindándoles el debido reconocimiento.

Figura 7. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable equidad en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



En la variable equidad, se evidencia que más del 50% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo (Figura 7) con que reciben las mismas oportunidades de crecimiento laboral en su organización, con percepción favorable en esta variable, pero a la cuál se le debe prestar atención pues existen colaboradores que están en desacuerdo el cual corresponde en promedio al 13%.

Figura 8. Distribución porcentual de las respuestas a las preguntas enfocadas a la variable innovación en la encuesta de percepción y satisfacción del ambiente laboral, en los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud. 2022



Por último, se consultó la variable innovación, la cual hace referencia a las estrategias utilizadas para gestionar de forma organizada el interior de la compañía, en la encuesta realizada al servicio de alimentación de la ESE METROSALUD se evidencia que a la pregunta ¿los directivos reaccionan de manera positiva a nuestras ideas? Sólo el 38,9% (Figura 8) de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo, mientras que la proporción restante 61,1% se encuentran parcialmente de acuerdo y en desacuerdo, en este sentido, se puede observar que existe un déficit en la participación y comunicación de los distintos actores, donde se deben incentivar los valores corporativos, la toma de decisiones y todo lo desemboca en motivación y compromiso por parte de los directivos.

7. Propuesta plan de mejora

A partir de los resultados obtenidos se presenta una propuesta de plan de mejora del clima organizacional para ser aplicado en los servicios de alimentación hospitalarios con el fin de mejorar la productividad, el servicio prestado a los pacientes y la percepción de cada colaborador, a través de actividades que logren impactar de manera significativa en su vida cotidiana y laboral.

Tabla 1. Plan de mejora al clima organizacional

Oportunidad de mejora	Acciones de mejora	Actividades para realizar	Responsables	Medición
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar la interacción entre los trabajadores -Optimizar tareas según habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> -Debates grupales proponiendo soluciones a posibles problemas -Actividades asumiendo roles 	<ul style="list-style-type: none"> Líder del servicio de alimentación Líder de talento humano 	Mensual
Comunicación con los directivos	<ul style="list-style-type: none"> -Llegar a acuerdos y evitar conflictos -Aprender a expresarse de forma asertiva -Hacer que los colaboradores conozcan las políticas y objetivos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones periódicas con los superiores para expresar las inconformidades o los aciertos. -Buzón de sugerencias para expresarse libremente 	Personal directivo	Mensual

Oportunidad de mejora	Acciones de mejora	Actividades para realizar	Responsables	Medición
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la productividad. -Motivación de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> -Bonificaciones en dinero o descanso por buen desempeño laboral, -Reconocimientos públicos y felicitaciones por los logros obtenidos. 	Líder del servicio Líder administrativo	Trimestral
Capacitaciones y oportunidad de crecimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar el conocimiento en los colaboradores para un mejor desempeño. -Patrocinar el crecimiento personal y profesional de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> -Escoger a los mejores empleados para iniciar ciclos de formación patrocinado por la empresa. -Realizar capacitaciones periódicas sobre temas de interés a todo el personal 	Líder de calidad	Mensual y semestral
Participación en decisiones	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer que los colaboradores se sientan parte activa de la institución y den ideas para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> -Organización de diferentes comités buscando que el colaborador se sienta partícipe de la toma de decisiones 	Gerencia y líder administrativo	Bimensual
Esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar espacios de diversión donde haya un equilibrio entre lo laboral y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pausas activas periódicas. -Técnicas de relajación para evitar el estrés laboral. 	Líder de talento humano	Trimestral

Oportunidad de mejora	Acciones de mejora	Actividades para realizar	Responsables	Medición
		<p>-Actividades lúdicas y recreativas fuera del lugar de trabajo.</p> <p>-Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de trabajadores de la Entidad, generando espacios de diversión e integración familiar, a través de programas de bienestar que fomenten el desarrollo integral y atendiendo las necesidades de los servidores y sus familias.</p>		

8. Conclusiones

Debido a las causas que se presentan, la organización se está viendo afectada por ausentismos, renunciaciones, incapacidades, falta de personal, estrés laboral, crisis emocionales, mala actitud y conflictos internos en el personal quienes a la hora de brindar los servicios a los pacientes se ve reflejado con poca productividad, bajo desempeño y una atención deficiente.

Una de las principales causas que se reflejan en los resultados obtenidos, es el no contar con indicadores de clima laboral ni herramientas con la que el equipo de talento humano pueda medir el clima organizacional, dentro de la institución, por lo cual no hay un seguimiento permanente que conlleva a un desinterés en el seguimiento de la calidad de la prestación de los servicios de alimentación hospitalarios, afectando la atención brindada a los pacientes de la ESE Metrosalud.

Según los resultados, también se evidencia, que las variables de apoyo e innovación no alcanzan el 50% de satisfacción de sus colaboradores, que corresponde a una percepción de trabajo con poco compañerismo, poca cooperación y falencias en las relaciones interpersonales. Del mismo modo, se puede observar que hay una distinción entre el líder y el colaborador, lo cual, en muchas ocasiones genera una afectación de algunos procesos por la falta de confianza y ausencia de relaciones asertivas entre jefe inmediato y manipuladores de alimentos; en la variable de innovación, se identifica que aún se siguen los modelos tradicionales donde se responde sólo a la jornada laboral y las obligaciones establecidas, sin asumir los roles desde una perspectiva humana que genere un servicio de calidad donde el colaborador sienta que el trabajo es un espacio de interacción y servicio a los usuarios.

Finalmente se concluye, que es necesario e importante realizar trimestralmente un seguimiento a los indicadores de clima organizacional dentro de cada unidad de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud, para trazar nuevas líneas de acción y tomar medidas para la mejora de la prestación del servicio a los usuarios con

un clima organizacional adecuado que logre mejorar los resultados de desempeño y contribuya a la consecución de logros desde el área de talento humano en cada uno de los colaboradores del servicio de alimentación hospitalario.

9. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y el plan de mejora propuesto se plantean las siguientes recomendaciones para tener en cuenta dentro de los servicios de alimentación hospitalarios de la ESE Metrosalud.

- ✓ Socializar con los jefes inmediatos del servicio de alimentación de la ESE Metrosalud resultados del diagnóstico de clima organizacional para que puedan analizar los factores que necesitan cambios o mejoras y llevarlas a cabo con un mejor éxito.
- ✓ Fortalecer las habilidades y competencias, a través de actividades de capacitación, entrenamiento e inducción y reinducción, acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados.
- ✓ Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de trabajadores de la Entidad, generando espacios de diversión e integración familiar, a través de programas de bienestar que fomenten el desarrollo integral y atendiendo las necesidades de los servidores y sus familias, y el modelo de cultura organizacional.
- ✓ Elevar los niveles de eficacia, eficiencia y satisfacción de los servidores en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de las metas institucionales a través de espacios de reconocimiento (incentivos), que se otorgan de manera individual y grupal.
- ✓ Con base en los datos estadísticos que se pueden apreciar en sus resultados, es evidente que se deben reforzar aquellos aspectos como el medio ambiente físico, trabajo en equipo, con el fin de mejorar el bienestar de la entidad: Menos ausentismo laboral y mayor satisfacción por parte de los servidores, teniendo como base el plan de mejora propuesto.
- ✓ Monitorear el proceso de evaluación del desempeño de los servidores con relación al logro de las metas y objetivos institucionales, en el marco de las funciones

asignadas, garantizando la buena prestación del servicio, generando acciones de retroalimentación y trabajo conjunto

- ✓ Socializar ante los funcionarios de la ESE Metrosalud, todo lo relacionado con el clima organizacional, las actividades que se ejecutan y así crear cultura de clima organizacional en la institución. Efectuar dos veces al año el seguimiento al clima organizacional
- ✓ Desarrollar habilidades gerenciales con el fin de que los líderes que por jerarquía son líderes, sean multiplicadores de conocimiento y promuevan empoderamiento en sus equipos de trabajo.
- ✓ Definir una política de comunicación con el fin que los trabajadores conozcan los lineamientos, políticas y objetivos organizacionales.
- ✓ Reconocer sus derechos y obligaciones del trabajador, como ser humano y no sólo como “manos”, pues por el hecho de que un hombre sea trabajador de un servicio de alimentación, “no deja de ser menos humano,
- ✓ Facilitarles el uso óptimo de sus capacidades individuales, adecuar los trabajos a sus características individuales, preocuparse por su nivel de vida, asignarles un ocio o esparcimiento adecuado
- ✓ Proporcionar condiciones ambientales de trabajo adecuadas, por ejemplo, iluminación, ventilación. tranquilidad, limpieza, proporcionarles, o por lo menos no contribuir a quitarles, seguridad en su empleo
- ✓ Se sugiere al administrador del servicio de alimentación creer en las cualidades de su personal, pues cuando éstas se niegan, realmente se obtiene lo peor de ellos. por ejemplo, cuando se tiene la convicción de que son “perezosos e irresponsables por naturaleza”,
- ✓ El gerente o administrador del servicio de alimentación debe basar su poder o autoridad formal en la confianza, en la creencia en su integridad y en el respeto por su idoneidad, en vez de basarlo en un poder impuesto, proveniente del supuesto de su superioridad innata.

- ✓ Confiar en el personal, al fomentar su desarrollo, es posible delegarle gran cantidad de actividades. Y así, quien dirige puede dedicarse verdaderamente a dirigir y no a realizar tareas que puede estar haciendo un subordinado.
- ✓ La selección del personal apropiado para las necesidades de cada servicio de alimentación se convierte, entonces, en una tarea crucial, así como su apropiada orientación, capacitación, desarrollo personal y motivación
- ✓ Determinar las necesidades de personal, tanto en calidad como en cantidad.
- ✓ Establecer planes del área recursos humanos; Proyección de los recursos humanos. Determinación de la forma de obtención de recursos humanos (cantidad y calidad).

10. Referencias Bibliográficas

-
- 1 Aldana O., Hernández M., Aguirre D, Hernández S. Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Rev Enferm Inst Mex del Seguro Soc* 2009;17(2): 91-96.
 - 2 Aldana O., Hernández M., Aguirre D, Hernández S. Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Rev Enferm Inst Mex del Seguro Soc* 2009;17(2): 91-96.
 - 3 Vega Chávez E, Gómez JJ, Caballero Pedraza I. Contreras F. Síndrome de Burnot y calidad de vida laboral en el personal asistencial de una institución de salud en Bogotá. *Informes Psicológicos*, [Internet]. 2017; 17(1): 87-105. [Consulta 2022 Abril 28]. Disponible en: https://doi.org/10.48713/10336_12153
 - 4 González IB, Melo NAP, Limón MLS. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estud Gerenciales*. 2015; 31:8–19.
 - 5 Cuesta Santos A, Valencia Rodríguez M. Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa. Bogotá: Ecoe Ediciones; 2014. 184 p.
 - 6 García Solarte M. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración [Internet] núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 [Consulta 2022 septiembre 15]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
 - 7 León M. La evolución de la alimentación hospitalaria. *ArsMédica. Revista de Humanidades*. 2004;45-56.
 - 8 Koys DJ, DeCotiis TA. Medidas Inductivas del Clima Psicológico. *Relaciones humanas* [Internet]. 1991 44 (3), 265–285. [Consulta 2022 Abril 28]. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
 - 9 Nutriser Colombia. Quienes somos. [Internet]. [Consulta 2022 Abril 28]. Disponible en: <http://nutrisercolombia.com/>
 - 10 Reddin, W. La naturaleza y orígenes del clima organizacional. Nueva empresa, 2004.
 - 11 Reddin, W. La naturaleza y orígenes del clima organizacional. Nueva empresa, 2004.
 - 12 Williams Rodríguez LV. Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. [Proyecto final de campo para obtener el grado de maestría en psicología con

orientación laboral y organizacional] Monterrey: universidad autónoma de Nuevo León, División de estudios de posgrado de psicología; 2013 [Internet]. [Consulta 2022 Abril 28]. Disponible en: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF>

13 Williams Rodríguez LV. Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. [Proyecto final de campo para obtener el grado de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional] Monterrey: universidad autónoma de Nuevo León, División de estudios de posgrado de psicología; 2013 [Internet]. [Consulta 2022 Abril 28]. Disponible en: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF>

14

15 Ramos Moreno DC. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. [Monografía para optar el título de Psicóloga] Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; 2012. [Internet]. [Consulta 2022 Jun 06]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=CE4F15B3799C83776B1919AAB62F6F40.jvm1?sequence=1>

16 SAP Concur. Clima organizacional: ¿Qué es y cómo medirlo? 2021.[Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: <https://www.concur.co/news-center/clima-organizacional-como-medirlo>

17 Carvajal Talaga E. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium;2022 [Internet]. [Consulta 2022 May 05]. Disponible en: https://www.repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2202/_CLIMA_ORGANIZACIONAL_INCIDENCIA_DESEMPE%C3%91O_LABORAL.pdf

18 OMS. Actas oficiales de la organización mundial de la salud n° 221. Actividades de la omsen1974: Informe anual del director general a la asamblea mundial de la salud y a las naciones unidas Ginebra: OMS; 1975 [Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: [Official_record221_spa.pdf \(who.int\)](https://www.who.int/records/Official_record221_spa.pdf)

19 Bejarano Roncancio JJ, Cortés Merchán AJ, Pinzón Espitia OL. Alimentación hospitalaria como un criterio para la acreditación en salud. *Perspect Nut Hum* [Internet] 10 de mayo de 2017 [Consulta 2022 May 18]; 18(1): 77–93. Disponible en: <https://doi.org/10.17533/udea.penh.v18n1a07>

20 cuader admon 42a.indd (scielo.org.co),

21 Library. Clima Labora: Factores que influyen en el clima organizacional En: Planificación estratégica como herramienta para mejorar la productividad en la mecánica de la "Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra" [Internet] [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: <https://1library.co/article/factores-que-influyen-en-el-clima-organizacional.qo560pjy>

22 Melo Zamata R. Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo del área de seguridad, guardianía y limpieza de la UNA Puno 2017. [Tesis de pregrado Trabajo Social] Puno: Universidad Nacional del Altiplano; 2018 [Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7952>

23 Gonzáles Peláez DI, Ospina Nieto Y. Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano. Colección académica de ciencias Sociales [Internet]. Enero-junio 2015 [Consulta 2022 May 18].2(1) ISSN -e: 2422-0477 Disponible en: https://www.academia.edu/89816716/Trabajo_en_equipo_en_el_clima_organizacional_de_las_empresas_en_al_%C3%A1rea_espec%C3%ADfica_del_talento_humano

24 Serrate Alfonso A de los Á. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Rev cuba inf cienc salud. 2014 [Consulta 2022 Mar 23];25(1):110-25. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lng=es

25 Cabrera M. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert. [Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: <https://idoc.pub/documents/teoria-del-clima-organizacional-de-rensis-likert-en5k9yx7z1no>

26 . Rodríguez Gómez G, Gil Flores J, García Jiménez E. Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela; 2006.

27 Quintero Angarita JR. Teoría de las necesidades de Maslow [Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: https://www.academia.edu/8144420/Teoria_Maslow_Jose_Quintero

28 Actualidad Laboral. Organización del trabajo según Elton Mayo. [Internet]. [Consulta 2022 May 24]. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/organizacion-del-trabajo-segun-elton-mayo-escuela-de-relaciones-humanas/>

29 Library. Teoría de los Factores de Herzberg. En: Percepción del Personal de la Municipalidad Distrital de Yanahuara Respecto al Clima Laboral Arequipa, 2016 [Internet]. [Consulta 2022 May 24]. Disponible en: <https://1library.co/article/teor%C3%ADa-factores-herzberg-teor%C3%ADa-clima-laboral.zgwxmp7y>

30 Economipedia. Teoría de McClelland. Qué es, definición y concepto. [Internet]. [Consulta 2022 May 24]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>

31 Psicología y mente. La teoría X y la teoría Y de McGregor.[Internet]. [Consulta 2022 May 24]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>

32 Ensamble de ideas. Teoría X Y Teoría Y, De Douglas Mc Gregor - 2 Estilos De Administrar. .[Internet]. [Consulta 2022 Jun 15]. Disponible en: <https://www.ensambledeideas.com/teoria-x-y-teoria-y/>

33 Psicoactiva. La Teoría de Campo de Lewin. .[Internet]. [Consulta 2022 Jun 15]. Disponible en: <https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-campo-lewin/>

34 Psicología y mente. Teoría de la Expectativa- Valencia de VRoom: que es y que se dice sobre el trabajo. [Internet]. [Consulta 2022 Jun 15]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>

35 Library. Teoría del Hombre Complejo Edgar Morin y Shein En: Programa de desarrollo de las relaciones humanas fundamentado en Elton Mayo para mejorar el clima institucional de la I E “Federico Villarreal” de Túcume Lambayeque 2015. [Consulta 2022 Jun 15]. Disponible en: <https://1library.co/article/teor%C3%ADa-del-hombre-complejo-edgar-morin-y-shein.yngrjr1z>

36 Gómez-Rada C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología, [Internet]. 2004 [Consulta 2022 Jun 15]. 0(11), 97-113. Disponible en:

https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/482/47

37 Patterson et al. "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior* 2005; Vol26,pp 379–408

38 Brow W, Moberg D. *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. Limusa;1990: 708 páginas

39 Álvarez, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional*. 1992; 11(1 y 2): 51 –79.

40 Patterson M, West M., Shackleton V, Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S, Wallace, A. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, [Internet] 2005 [Consulta 2022 May 18]. 26, 379-408 Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.312>

41 Likert, C. *El clima de Trabajo en la Organizaciones Carisma*. Barcelona: Gedisa, (2011) 77-102.

42 García Velázquez MDeIR. Elementos de los Modelos determinantes del Clima Organizacional *European Scientific Journal* October [Internet] 2014 edition [Consulta 2022 May 18].10(28) ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431 Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/236413706.pdf>

43 DLScib. Cuestionario descriptivo del clima organizacional de Andrew Halpin y Crofts. [Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: https://dlscib.com/download/cuestionario-descriptivo-del-clima-organizacional-de-andrew-halpin-y-crofts-pdf_5fa9a793e2b6f5bc0889f542_pdf

44 Herrera Pérez Y. Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano. [Internet]. [Consulta 2022 May 18]. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/clima.htm>

45 Colombia. Ministerio de Educación Nacional. *Plan Estratégico de Talento Humano 2022*. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 18]. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409015_recurso_31.pdf

46 Yopan Fajardo JL, Palmero Gomez N, Santos Mejia JR. *Organizational Culture: From*

-
- communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas* [Internet]. 2020. [Consulta 2022 May 18]. 11(20)pp. 263-289, Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>
- 47 Montoya Agudelo C, Boyero Saavedra M El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Vis. futuro* [Internet]. 2016, [Consulta 2022 Abril 28]; 20(2) Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&nrm=iso. ISSN 1668-8708.
- 48 Positiva de Seguros. Guía para la Conformación y Funcionamiento del comité de convivencia laboral en la empresa ISBN: 978-958-57595-2-7 [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: <https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2018/09/conformacion-funcionamiento-comite-convivencia-laboral.pdf>
- 49 OIT. Factores ambientales en el lugar del trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112584.pdf
- 50 López Pintor R. Sociología industrial 5. ed.(10/1995. España: Alianza Editorial; 1995
- 51 Ros Guasch JA. Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos [Tesis doctoral] España: Universitat Autònoma De Barcelona 2006 <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- 52 Polindara Rosero V. Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca [Trabajo de grado para optar título de psicología] Valle del Cauca: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Psicología, [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33107/1/2020_reconocimiento_laboral.pdf
- 53 Santos R JA. La metodología gerencial de 360º para competir en escenarios globales, Universidad nacional de El Salvador [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_45964_45963.pdf

-
- 54 Montoya A. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro" [Internet]. 2009 [Consulta 2022 Jul 03]. 11(1) Disponible en: <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/604>
- 55 Capuano AM. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio [Internet]. Noviembre 2004 [Consulta 2022 Jul 10]. 7(13): pp. 139-150 Disponible en: <https://studylib.es/doc/3630785/evaluaci%C3%B3n-de-desempe%C3%B1o--desempe%C3%B1o-por-competencias>
- 56 Colombia. Congreso de Colombia. Ley 1010 de 2006, Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf
- 57 Colombia. Función Pública. Concepto 144861 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=164151>
- 58 Mis Abogados.com.co. 15 derechos de los trabajadores. [Internet]. 14 de junio de 2016 [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: <https://www.misabogados.com.co/blog/15-derechos-de-los-trabajadores>
- 59 Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Plan de bienestar e incentivos. Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible; 2017. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: https://archivo.minambiente.gov.co/images/Talento_Humano/planes_/PLAN_BIENESTAR_E_INCENTIVOS_vs_nov__2019.pdf
- 60 Colombia. Congreso de Colombia. Ley 1064 del 26 de julio de 2006, por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20854>
- 61 Colombia. Congreso de Colombia. Ley 909 del 2004, Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en:

<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

62 Colombia. Congreso de Colombia Ley 872 del 2003, Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>

63 Colombia. Congreso de Colombia. Ley 141 de 1961, Adóptense como leyes los decretos legislativos dictados con invocación del artículo 121 de la Constitución, desde el nueve (9) de noviembre de mil novecientos cuarenta y nueve (1949) hasta el veinte (20) de julio de mil novecientos cincuenta y ocho (1958), en cuanto sus normas no hayan sido abolidas o modificadas por leyes posteriores [Internet]. [Consulta 2022 Jul 03]. Disponible en: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47847>

64 Colombia. Presidencia de la república. Decreto-ley 1567 de 1998 Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. [Internet]. [Consulta 2022 Agosto 22]. Disponible en: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

65 Colombia. Presidencia de la república Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 Esta versión incorpora las modificaciones introducidas al decreto único reglamentario del sector Trabajo a partir de la fecha de su expedición, última fecha de actualización: 05 de agosto de 2022, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Internet]. [Consulta 2022 Agosto 22]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

66 Colombia. Ministerio de Trabajo. Decreto 1572 de 1975: Por el cual se reglamenta el Decreto 2677 de 1971, y el artículo [13](#) de la Ley 171 de 1961 [Internet]. [Consulta 2022 Agost 15]. Disponible en: https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/decreto_1572_1973.htm

67 Colombia. Ministerio de Trabajo. Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017 Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes. [Internet]. [Consulta 2022 Agost 15]. Disponible en: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30039150>

68 Colombia. Ministerio del Trabajo. Resolución 0312 de 2019, Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-

SST [Internet]. [Consulta 2022 Agost 15]. Disponible en: <https://safetya.co/normatividad/resolucion-0312-de-2019/>

69 Colombia. Ministerio de Educación. Resolución 13139 del 10 de julio de 2017 por la cual se fija la jornada de trabajo ordinario en el Ministerio de Educación Nacional y se dictan otras disposiciones [Internet]. [Consulta 2022 Agost 15]. Disponible en: <https://vlex.com.co/vid/resolucion-numero-13139-2017-686794077>

70 Colombia. Ministerio del Trabajo Resolución 0652 del 30 de abril de 2012, Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones [Internet]. [Consulta 2022 Agost 15]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=161738>

71 Colombia. Presidente de la república. Artículo 69 del decreto 1227 de 2005: Derogado por el Decreto 1083 de 2015. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. [Internet]. [Consulta 2022 Agost 15]. Disponible en: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>

72 Colombia. La comisión nacional del servicio civil – CNSC. Acuerdo 6176 del 10 de octubre de 2018: Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. [Internet]. [Consulta 2022 Jun 05]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90685>

73 Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Concepto 71951 de 2019 [Internet] [Consulta 2022 Sept 15]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=94960

74 Sampieri F. Metodología de la Investigación. Capítulo 5 Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. [Internet] [Consulta 2022 agosto 12] Disponible en: <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>

Anexos

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de satisfacción

SATISFACCIÓN				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
1. me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. En mi organización está claramente definida su misión y visión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Si hay un nuevo plan estratégico estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar cambios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Me gusta mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. En esta organización valoran mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Considero que necesito capacitación en algún área de interés y que forma parte de mi desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de Autonomía

AUTONOMÍA				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
13. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Soy responsable del trabajo que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de Cohesión

COHESIÓN				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
17. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mi superior inmediato da un buen ejemplo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Sé a dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Existe muy buena comunicación con mi superior inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de Presión

PRESIÓN				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
30. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Me siento como si nunca tuviese un día libre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de Apoyo

APOYO				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
34. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Mi jefe me respalda 100%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de Reconocimiento

RECONOCIMIENTO				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
38. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. Preguntas a la variable de Equidad

EQUIDAD				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
43. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo ¡Error! solo el documento principal.. **Preguntas a la variable de Innovación****INNOVACIÓN**

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No aplica
46. mi jefe me anima a desarrolla mis propias ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. los directivos reaccionan de manera positiva ante nuestras ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>