

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS  
ÁREAS CRÍTICAS PRESENTES EN LA FUNDACIÓN HERMANO  
MIGUEL DE LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE  
2016 -AGOSTO 2017. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

**AUTORA:  
MAYRA GABRIELA SIMBAÑA ZHINGRE**

**TUTOR:  
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PÉREZ**

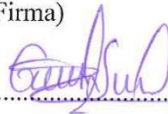
**Quito, febrero del 2018**

### **Cesión de derechos de autor**

Yo Mayra Gabriela Simbaña Zhingre, con documento de identificación N°, 1721992848, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Estudio de clima laboral y propuesta para mejorar las áreas críticas presentes en la fundación Hermano Miguel de la ciudad de Quito, en el periodo septiembre 2016 -Agosto 2017. Sistematización de la experiencia”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

(Firma)



.....

Nombre: Mayra Gabriela Simbaña Zhingre

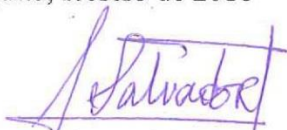
Cédula: 1721992848

Fecha:19-02-2018.

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS ÁREAS CRÍTICAS PRESENTES EN LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL DE LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2016 –AGOSTO 2017. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA”, realizado por la señorita Mayra Gabriela Simbaña Zhingre, con CI: 1721992848, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2018



Leonardo Patricio Salvador Pérez  
1000811776

Quito, 23 de marzo del 2017

Señora Doctora

Paz Guarderas

**DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Ciudad .-

De mi consideración:

En respuesta a su oficio PS Prácticas 2017-858 autorizamos a MAYRA GABRIELA SIMBAÑA ZHINGRE a realizar su trabajo de titulación al interior de nuestra Organización.

La publicación de sus trabajos están autorizados y solicitamos siempre una copia del mismo.

Este proceso estará supervisado por mi persona y a cargo del Sr. Alan Sango.

Atentamente,

  
Verónica Suárez

fundación  
**HermanoMiguel**  
Dpto de Gestión y Desarrollo

**DIRECTORA DE GESTIÓN Y DESARROLLO**

**FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres Edita y Néstor por la confianza y el apoyo incondicional ya que gracias a ellos pude culminar una etapa importante en mi vida, sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mis hermanos y sobrino, Lore, Junior, Pablo y Julián por su apoyo, por compartir buenos y malos momentos y porque les amo infinitamente.

Y a una persona muy especial quien durante estos diez años ha sido para mí un apoyo incondicional y un ejemplo a seguir, más que mi novio él ha sido mi amigo y compañero de vida.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi tutor de proyecto Leonardo Salvador quien con sus conocimientos y experiencia ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios.

A todas las personas que formaron parte de mi vida profesional y estudiantil, a las que encantaría agradecer por su amistad, consejos, ánimo y apoyo.

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte .....	3
1. Datos informativos del proyecto .....	3
2. Objetivo de la sistematización .....	5
3. Eje de la sistematización .....	8
4. Objeto de la sistematización .....	15
5. Metodología de la sistematización .....	17
6. Preguntas claves .....	20
6.1. Preguntas de inicio .....	20
6.2. Preguntas interpretativas.....	21
6.3. Preguntas de cierre.....	21
7. Organización y procesamiento de la información.....	21
8. Análisis de la información .....	25
Segunda parte .....	31
1. Justificación .....	31
2. Caracterización de los beneficiarios .....	34
3. Interpretación .....	36
4. Principales logros del aprendizaje.....	42
Conclusiones .....	46
Recomendaciones.....	48
Referencias.....	50
Anexos .....	52

## Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma del proyecto.....	22
Tabla 2. Variable demográfica: Genero .....	24
Tabla 3. Identificación de beneficiarios .....	34
Tabla 4. Características de los beneficiarios .....	35
Tabla 5. Recursos para el factor de trabajo en equipo. ....	39
Tabla 6. Recursos para el factor de la comunicación.....	40
Tabla 7. Recursos para el factor de Permanencia en la organización.....	42



## Índice de figuras

Figura 1. Mapa Ubicación Institucional.....	4
Figura 2. Índice general de satisfacción por categoría.....	19
Figura 3. Dimensiones evaluadas.....	23
Figura 4. Categorías con mayor satisfacción .....	26
Figura 5. Categoría con menor satisfacción.....	27
Figura 6. Categorías a ser reforzadas .....	29

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Entrega de la misión, visión y valores de la fundación a los colaboradores.....	52
Anexo 2. Actualización de las carteleras .....	53

## **Resumen**

La fundación Hermano Miguel tiene como actividad económica ofrecer servicio de rehabilitación ocupacional, rehabilitación física, rehabilitación de lenguaje, servicio médico y defensa de derechos de personas con discapacidad, ayuda técnica y ortopedia.

El propósito primordial es proponer un plan de mejora para corregir las dimensiones críticas existentes dentro de la fundación, las cuales están produciendo un ambiente de trabajo no satisfactorio para los colaboradores para ellos se ha considerado una serie de acciones preventivas y correctivas que permitan mejorar la satisfacción de los trabajadores.

A partir de la medición de clima laboral realizada por Soluciones de Talento Humano (STH) la fundación se vio en la necesidad de implementar una mejora de las áreas que necesitan ser reforzadas, ya que al interior de la fundación se estaba dando un ambiente tenso. Motivo por el cual se identificó la necesidad de realizar un estudio de los resultados proporcionados por la fundación y a partir de esto hacer una propuesta de mejora de las áreas críticas presentes en la fundación.

Una vez estudiado los datos y resultados brindados por la fundación sobre clima laboral, se identificó que las dimensiones en las cuales debemos enfocarnos y tomar acción son: Trabajo en equipo, comunicación y permanencia en la organización; para lo cual la propuesta radica en realizar talleres relacionados con cada dimensión que

necesita ser reforzada, capacitaciones cada año, actividades que fomenten la integración, y crear canales de comunicación.

Debe reiterarse el compromiso dado en el proceso y ayuda de los colaboradores de la fundación, que actuaron de forma activa en el estudio de clima laboral y la propuesta de plan de acción. Esta intervención creó un antecedente en la fundación, sin perturbar el bienestar subjetivo y potencial emocional, garantizando un pleno desempeño en cada colaborador que labora en la fundación.

**Palabras claves:** Estudio, Clima laboral, Desempeño, Satisfacción Laboral, Plan de mejora.

## **Abstract**

The Hermano Miguel Foundation has the economic activity of providing occupational rehabilitation services, physical rehabilitation, language rehabilitation, medical service and defense of the rights of people with disabilities, technical assistance and orthopedics.

The main purpose is to propose an improvement plan to correct the critical dimensions existing within the foundation, which are producing an unsatisfactory work environment for the collaborators. For them, a series of preventive and corrective actions have been considered to improve the satisfaction of the workers.

From the measurement of the work climate made by Human Talent Solutions (STH) the foundation saw the need to implement an improvement of areas that need to be reinforced, since the interior was being tense. This is the reason why the need to carry out a study of the results provided by the foundation was identified and, from this, to make a proposal to improve the critical areas present in the foundation.

Once the data and results provided by the foundation on work climate were studied, it was identified that the dimensions on which we should focus and take action are: Teamwork, communication and permanence in the organization; for which the proposal is to carry out workshops related to each dimension that needs to be reinforced, training each year, activities that encourage integration, and create communication channels.

The empowerment of the process and help of the foundation's collaborators should be reiterated, as it actively participated in the study of the work climate and the proposed action plan. This intervention created an antecedent in the foundation, without disturbing the subjective well-being and emotional potential, guaranteeing a full performance in each collaborator that works in the foundation.

**Keywords:** Study, work climate, performance, job satisfaction, improvement plan.

## **Introducción**

El recurso más específico en el trabajo de las empresas es el talento humano, por eso se realizó el estudio de clima laboral, que entiende las relaciones que se dan entre las diferentes personas y el medio laboral, el clima laboral es importante ya que es capaz de influir en el comportamiento y rendimiento de los individuos, dando como resultado a la eficiencia, eficacia e idoneidad organizacional.

En efecto las empresas deben indagar en formar un ambiente laboral eficaz, saludable y agradable; es por esta razón la necesidad de mejorar el clima laboral en la fundación.

Por lo antes mencionado, el objetivo de esta sistematización fue rehacer la experiencia del estudio de clima laboral de la Fundación Hermano Miguel.

El estudio mostro inexactitudes notorias en trabajo en equipo, comunicación y permanencia en la organización, provocando de esta manera una carencia en la satisfacción laboral del personal.

Para intervenir en los problemas comprobados y optimizar el ambiente laboral, se encomendaron las siguientes estrategias: realizar talleres enfocados a trabajar lo que es la comunicación, trabajo en equipo y la permanencia en la organización, con el fin de incentivar el desarrollo, unión y la comunicación en la fundación; realizar capacitaciones a los directivos y coordinadores de cada área los cuales estarán relacionados en habilidades de liderazgo y toma de decisiones; implementar canales

de comunicación para mejorar el flujo de la información dentro de la fundación; y así corregir su motivación, e iniciar elementos para fortalecer la colaboración del personal.

Por último, en las conclusiones y recomendaciones se manifiesta los resultados notables que ha formado la investigación.



## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Estudio de clima laboral y propuesta para mejorar las áreas críticas presentes en la fundación Hermano Miguel de la ciudad de Quito, en el periodo septiembre 2016 -Agosto 2017. Sistematización de la experiencia

#### **b) Nombre de la institución**

La intervención se desarrolló en la Fundación Hermano Miguel., su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, es una fundación sin fines de lucro que brinda atención médica a la comunidad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física o funcional, mediante la dotación de servicio terapéutico y médico.

Su actividad económica es brindar servicios de rehabilitación ocupacional, física, rehabilitación de lenguaje servicio médico, ayuda técnica y ortopedia y defensa de personas con discapacidad.

#### **c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)**

El clima en el ambiente de trabajo; influye directamente en el comportamiento, actitud y rendimiento de las personas, en consecuencia, es

un factor determinante de la competitividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones (Bagner, 2012).

El experimentar el ambiente laboral ayuda a determinar factores correspondidos con el estado de ánimo de la empresa, que interviene en el desempeño y comportamiento de las personas en su puesto de trabajo.

Por lo antes mencionado se ha creado como tema de esta experiencia, el estudio de clima laboral y propuesta para mejorar las áreas críticas presentes en la fundación, para aumentar la satisfacción laboral y que exista un mayor desempeño de los colaboradores de la Fundación Hermano Miguel.

#### d) Localización

La fundación Hermano Miguel se encuentra ubicada en la Calle Colines N41-182 entre Av. De los Granados y Av. Rio Coca, tras la universidad de las Américas (UDLA).

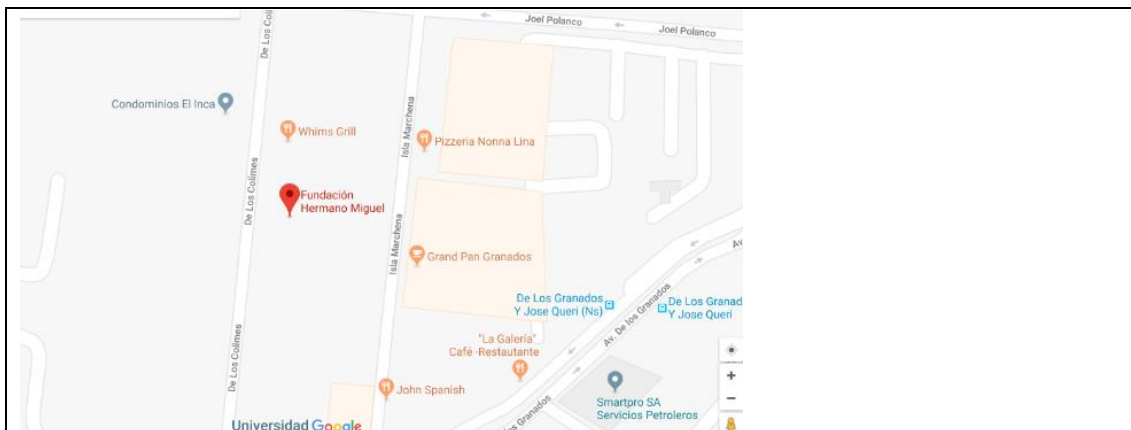


Figura 1. Mapa Ubicación Institucional  
Fuente: Google Maps. Mapa de Quito, Ecuador en Google Mapa.

## **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la sistematización es revisar y destacar la experiencia del estudio y análisis de clima laboral en la fundación Hermano Miguel., con el fin de plantear una mejora en los resultados proporcionados por la fundación.

La fundación Hermano Miguel tiene como actividad económica ofrecer servicio de rehabilitación física, rehabilitación ocupacional, rehabilitación de lenguaje, ayuda técnica y ortopedia, servicio médico y defensa de derechos de personas con discapacidad.

Es una fundación no gubernamental sin fines de lucro que ofrece atención médica a la sociedad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física, mediante la dotación de servicios terapéuticos, médicos, y la ejecución de ayuda técnica como órtesis, prótesis y ayuda de movilidad.

La alta competitividad y la exploración de la perfección de la calidad que da la fundación no pueden echar de menos al ambiente laboral en el cual los colaboradores cohabitan y se involucran entre ocho o más horas diarias de trabajo.

La fundación se ha enfoca en tener un equipo de trabajo multidisciplinario que cuente con profesionales comprometidos para brindar productos y servicios de calidad; pero se pone en evidencia que los colaboradores no se sienten motivados en ciertos aspectos por lo cual no se está obteniendo buenos resultados. Por esta razón

fue importante que los directivos tomen acciones para no llegar a perder el recurso humano el cual es considerado importante dentro de una organización.

Los directivos apoyaron a la propuesta que se dio sobre la mejora de clima laboral, se tomó acción breve sobre las actividades planteadas, ya que se sintieron motivados para realizar las actividades, por lo que en la fundación nunca se había tomado en cuenta al ambiente laboral.

Los colaboradores en su gran mayoría estuvieron interesados para llevar a cabo la propuesta planteada, la predisposición en todas las actividades fue satisfactoria.

Para ello se diseñaron talleres, capacitaciones anuales, se crearon canales de comunicación donde intervinieron todo el personal de la fundación, estos talleres y capacitaciones fueron tomados en cuenta en base a las necesidades presentes en la fundación y fueron focalizados a cada área o departamento para de esta manera fortalecer las actividades diarias que desempeñan los colaboradores, su satisfacción profesional y poder tener una mayor aceptación por parte de los pacientes.

Las medidas y acciones que se ejecutaron en el proyecto comenzaron con la recolección de información preliminar sobre las perspectivas de la fundación desde el área Administrativa, se verificó información con el fin de recolectar datos que sean de ayuda para realizar la propuesta. Posteriormente se realizó un análisis de los resultados obtenidos de la medición anterior ejecutados por la fundación, esto permitió tener conocimiento de las dimensiones críticas presentes en la institución.

Ulteriormente se elaboró una propuesta para mejorar las áreas críticas presentes en la organización, a través del uso de recursos financiero, técnico y material, permitiendo de esta manera que se cumpliera con el objetivo planteado.

Se culminó con la fase de evaluación lo cual permitió saber qué puntos del trabajo se cumplieron y que aspectos se deberían corregir en las futuras actividades.

El indagar y acoger programas que sobrelleven al mejoramiento de la calidad de la atmosfera laboral es un elemento importante para que exista satisfacción en el lugar de trabajo. De modo que sea un instrumento fundamental de direccionamiento administrativo tanto a corto, mediano y largo plazo.

Mediante esta premisa es necesario manejar esta información como herramienta fundamental para mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera exista una mayor satisfacción en cada uno de los integrantes de la fundación y su desempeño sea óptimo.

### **3. Eje de la sistematización**

El eje de la sistematización pertenece al proceso de efectuar un plan de mejora de ambiente laboral en la Fundación Hermano Miguel, para asegurar la satisfacción de los trabajadores, implicando de esta manera sobre el desempeño de las funciones de cada trabajador y su ambiente laboral en la fundación.

Para lo cual mediante la realización del diagnóstico como parte fundamental para la ejecución del proyecto se pudo evidenciar cierta conflictividad entre las diferentes áreas creando de esta manera disputa en el ambiente de trabajo, esto puso en evidencia que no existía afinidad en el grupo, creando falta de motivación para realizar las tareas asignadas, también porque en la fundación no se había realizado ningún proceso de mejoras de clima laboral

“Un buen clima organizacional constituye en la satisfacción de los colaboradores e incide positivamente, disminuyendo la rotación, del personal, el ausentismo, aumenta el compromiso y la productividad” (Fernández, 2007, pág. 89).

Es por esta razón que se consideró como el motivo que estimuló para mejorar los elementos de trabajo de clima laboral, se tomó importancia a las diferentes dimensiones que fueron evaluadas con anterioridad por la fundación, para tener conocimiento y precisión de los resultados. Posterior a este análisis se comprobó que aspectos eran percibidos como insatisfactorios por los colaboradores, para crear un plan de mejora y tomar acción de las diferentes dimensiones con bajo porcentaje

Un clima laboral positivo, minimiza conflictos e incentiva el rendimiento, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos, y genera motivación, conjunto de fuerzas que actúan sobre la persona o parten de ella para guiar su conducta, transmiten a los demás colaboradores acciones positivas (Rodríguez & Remus, 2004).

El estudio de clima laboral, permite determinar elementos relacionados con el estado de ánimo de los trabajadores siendo capaz de influir en el comportamiento y desempeño de las personas en su lugar de trabajo.

Por la importancia del tema varios autores han realizado diferentes investigaciones para conocer las percepciones que tiene cada colaborador en relación al ambiente laboral, e identificar errores y diseñar acciones para mejorar.

En el ámbito internacional y nacional existen varios trabajos académicos, a continuación, se citan algunos de ellos:

García estudio la formación del clima psicológico organizacional y su relación con los estilos de liderazgo; empleo una metodología cuantitativa triangular involucrando grupos de discusión y paneles de expertos, para identificar falencias en el clima organizacional, y concluir que el estilo de liderazgo condiciona su formación (García, 2011).

La Universidad Veracruzana en el año 2014, realizo una investigación para diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el hospital del Doctor Luis Nachón de Veracruz, México; concluyo que existía un clima organizacional no satisfactorio, pese a la preocupación de los directivos para comprender el trabajo del personal, existe distribución de funciones y conocimiento de los objetivos por áreas; para mejorar el clima laboral, recomienda la implementación de programas de motivación, una campaña de empoderamiento de la filosofía institucional, fortalecer el departamento de desarrollo de personal y diseñar un sistema para evaluar el desempeño (Veracruzana, 2014).

En el 2013 Uría realizo una investigación de clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de Andelas, para obtener el grado de Ingeniera de Empresas e la Universidad Técnica de Ambato; en el analiza las dimensiones relacionadas al clima organizacional y desempeño laboral, y en base al diagnóstico plantea estrategias para mejorar el ambiente laboral, e incrementar el desempeño laboral (Uria, 2013).

En el 2010 Armas Investigo los factores asociados al clima laboral de la Editorial de la Universidad Cesar Vallejo; como resultado determino que el personal estaba identificado y satisfecho con el trabajo que realiza, y que el material y equipo de trabajo eran insuficientes para el buen desempeño; plantea incentivar la creatividad del personal para aportar soluciones a problemas frecuentes (Armas, 2010).



Guillermo Maldonado en el 2013 desarrollo una investigación de Análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A de Loja para la obtener el grado de Ingeniero Comercial en la UNL, analiza los factores determinantes de la satisfacción laboral y plantea soluciones a las falencias sobre gestión de talento humano (Maldonado, 2013).

En el 2014, Meza desarrollo una investigación de clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública INEC en la unidad de Quito periodo 2012-2013 como trabajo de grado en Psicología Laboral en la Universidad Politécnica Salesiana, empleo la teoría bifactorial de Herzberg, intrínsecos controlables por el trabajador y extrínsecos fuera de su alcance, para recabar información fidedigna sobre el clima y satisfacción laboral en la Unidad Quito de INEC (Meza, 2014).

La calidad del clima “grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social que experimentan las personas en su puesto y entorno de trabajo, lo que condiciona el logro de los objetivos organizacionales” (Banch, 2013, pág. 67); la percepción de los trabajadores y su comportamiento están determinados por los diferentes factores biopsicosociales los cuales deben ser estudiados para instituir si quieren ser mejorados, con el propósito de garantizar el aumento de la productividad.

La calidad de clima laboral es determinante para el cumplimiento de objetivos organizacionales, generalmente quien se responsabiliza de su análisis, mejoramiento y mantenimiento es la gerencia de talento humano, con el apoyo de los mandos

medios; esto posibilita mejorar la motivación del personal, y lograr que la productividad se incremente y mantenga en el largo plazo (Salazar, Canales, & Cofré, 2013).

La propuesta de mejora de la Fundación Hermano Miguel se fundamenta en los resultados proporcionados por la fundación. Se orienta a efectuar estrategias centradas para mejorar las dimensiones: Comunicación, Trabajo en equipo y permanencia en la organización. Es importante comunicar y dejar claro el objetivo de la mejora de clima laboral para concientizar a los trabajadores sobre la importancia y participación de cada uno de los colaboradores en la implementación del proyecto, pues la eficacia del ambiente laboral tiene dos dimensiones, una objetiva que informa sobre las situaciones de trabajo, y la otra que es subjetiva que supone las percepciones de mejora en el entorno laboral.

La fundamentación del plan de mejora se basa en la necesidad de crear acciones indispensables orientadas a mejorar las condiciones de unificación del personal de la fundación, potenciar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, crear un ambiente agradable al interior de la fundación para aumentar su satisfacción. Estas estrategias tienen su fundamento experimentado en las teorías de la motivación, explicando de esta manera los métodos de cómo la conducta de las personas se refuerza, direcciona, fortifica, conserva y detiene en este caso en el lugar de trabajo. Esto se seleccionó del aprendizaje cognoscitivo social.

La teoría del aprendizaje cognoscitivo social señala que la persona aprende al observar e imitar su entorno, para adquirir autoeficacia y seguridad al realizar una

actividad específica; las conductas laborales pueden condicionarse mediante retroalimentación que genere seguridad para mantener y repetirla, o evitar una situación incómoda; por lo que el aprendizaje y su aplicación práctica producen cambios duraderos en las conductas personales (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2013).

La teoría de establecimientos de Locke, sostiene que las metas e intenciones conscientes determinan el comportamiento de las personas; para motivarlas las metas deben considerar los siguientes atributos: especificidad, dificultad y compromiso. (Strajam, 2014)

El establecimiento de metas debe tener el siguiente procedimiento:

- Diagnostico organizacional y análisis de la fundación.
- Elaboración mediante capacitación, comunicación y planes de acción, para interactuar con los colaboradores.
- Relevancia de las características de las metas que deben ser razonados por jefes y directores.
- Búsqueda para descubrir y hacer los cambios necesarios
- Investigación, valoración de las estrategias, cambios y los efectos obtenidos.

Goleman (2011) sostiene que “el liderazgo es fundamental para el recurso humano incrementa su productividad, la calidad de desempeño, y el compromiso con las metas y objetivos programados” (pág. 32).

Un líder eficaz logra objetivos, conoce como generar vínculos efectivos con sus colaboradores, hace concesiones; tiene voluntad y autoridad pero no es autoritario, su autoridad se fundamenta en la sabiduría y la confianza que inspira; descubre la necesidad de las demás personas, comprende sus problemas y carencias (George, 2008).

Cuando el recurso humano es administrado autocráticamente con liderazgo vertical, pierde el entusiasmo en sus labores, incrementa el ausentismo, la rotación de personal y las personas buscan únicamente cumplir el estándar mínimo (Wether & Davis, 2014).

La empresa consciente inspira en sus colaboradores compromiso y consciencia, los transforma en sus activos más importantes; las personas desarrollan atributos como responsabilidad, integridad y humildad; habilidades para la comunicación efectiva, negociación y coordinación; e inteligencia emocional, asumen responsablemente la vida, son honestos, aprenden a escuchar, buscan soluciones creativas a los conflictos y honrar sus responsabilidades (Kofman, 2014).

#### **4. Objeto de la sistematización**

El objeto de la sistematización reside en reformar y explorar las experiencias que se formaron durante el proceso de creación del plan de mejora en la Fundación Hermano Miguel.

Las experiencias que se desearon sistematizar son el análisis de las dimensiones críticas presentes en la fundación hermano miguel, el diseño del plan de mejora y la ejecución del proyecto ya que son los puntos significativos para apoyar a la reconstrucción e informar de lo que se ejecutó, como y de qué manera se creó la construcción, como se lo elaboro, quienes fueron los participantes, cuál fue su reacción y los diferentes pasos que se hizo para llevar a cabo el proceso y la finalización del proyecto.

Este proceso se ejecutó desde septiembre 2016 – Agosto 2017 donde se empezó con el diagnostico, con el fin de identificar las debilidades u omisiones que tenía la fundación. Una de la debilidad que había es el no considerar a los colaboradores, relegando que ellos expresan la calidad, los valores y el servicio que otorga la fundación a los clientes externos.

Este análisis se lo realizo con el fin de proponer oportunidades de mejora a los resultados obtenidos de la medición anterior, para ello se diseñaron planes de capacitaciones anuales, talleres, actividades de recreación involucrando a todo el personal de la fundación para poder fortalecer las actividades que realizan y tener una mayor aceptación por parte de los clientes externos.

El plan de acción se realizó en base a las necesidades de mejorar las dimensiones críticas presentes en la fundación como lo es trabajo en equipo, comunicación y permanencia en la organización, para lo cual se impartirá capacitaciones, talleres y actividades recreativas con el fin de mejorar la motivación y la satisfacción del ambiente laboral.

El análisis fue estudiado en base a los resultados proporcionados por soluciones de talento humano (STH) quienes midieron el clima laboral de la fundación, este estudio permitió detectar cuáles son las falencias específicas en la fundación, implicando las percepciones de los colaboradores. La propuesta realizada por los trabajadores está enfocada en realizar actividades que promuevan la integración entre los trabajadores, el trabajo en equipo, la comunicación, la distribución adecuada de las actividades para que puedan desarrollar un trabajo eficiente y estimular la intervención y compromiso dentro de la fundación.

Calva (2004) nos menciona que:

El clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se les proporciona las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente (pág. 20).

Por lo antes mencionado la fundación se ha interesado por estar al tanto de las causas que han motivado a cada trabajador a efectuar sus actividades y el porqué de la falla de gestión en ciertas áreas.

Un ambiente de trabajo sea este bueno o malo es capaz de influir de manera efectiva o negativa dentro de la fundación dependiendo de la percepción de los colaboradores; el bienestar laboral es el modo proceder de una determinada manera en relación a aspectos concretos del trabajo.

## **5. Metodología de la sistematización**

Las técnicas que se utilizaron en la sistematización de la experiencia fue de carácter cuantitativo, para evaluar el nivel de satisfacción laboral que existe dentro de la fundación; de carácter cualitativo, para estudiar las cualidades y necesidades que existen en cuanto al ambiente laboral y de carácter descriptivo para estar al tanto de las percepciones de los colaboradores de la fundación y referir el contexto actual de ambiente laboral al momento de recoger la información. A continuación se detallan:

- Entrevista que admitió crear prioridades de valoración en base a la realidad de la fundación. Mediante una entrevista no estructurada la cual se programó con la directora de la fundación y el coordinador de seguridad y salud ocupacional de la fundación, se determinó que el interés fundamental es realizar un plan de acción en cuanto a clima laboral ya que no se había realizado alguna mejora del ambiente laboral dentro de la fundación. También se determinó que es esencial conocer las percepciones de los

coordinadores de cada área en cuanto a clima laboral, para implementar medidas correctivas de los diferentes factores de clima laboral

Cabe recalcar que este trabajo forma el primer diagnóstico de clima laboral para la fundación y es por esta razón que la dirección manifestó interés en el mismo.

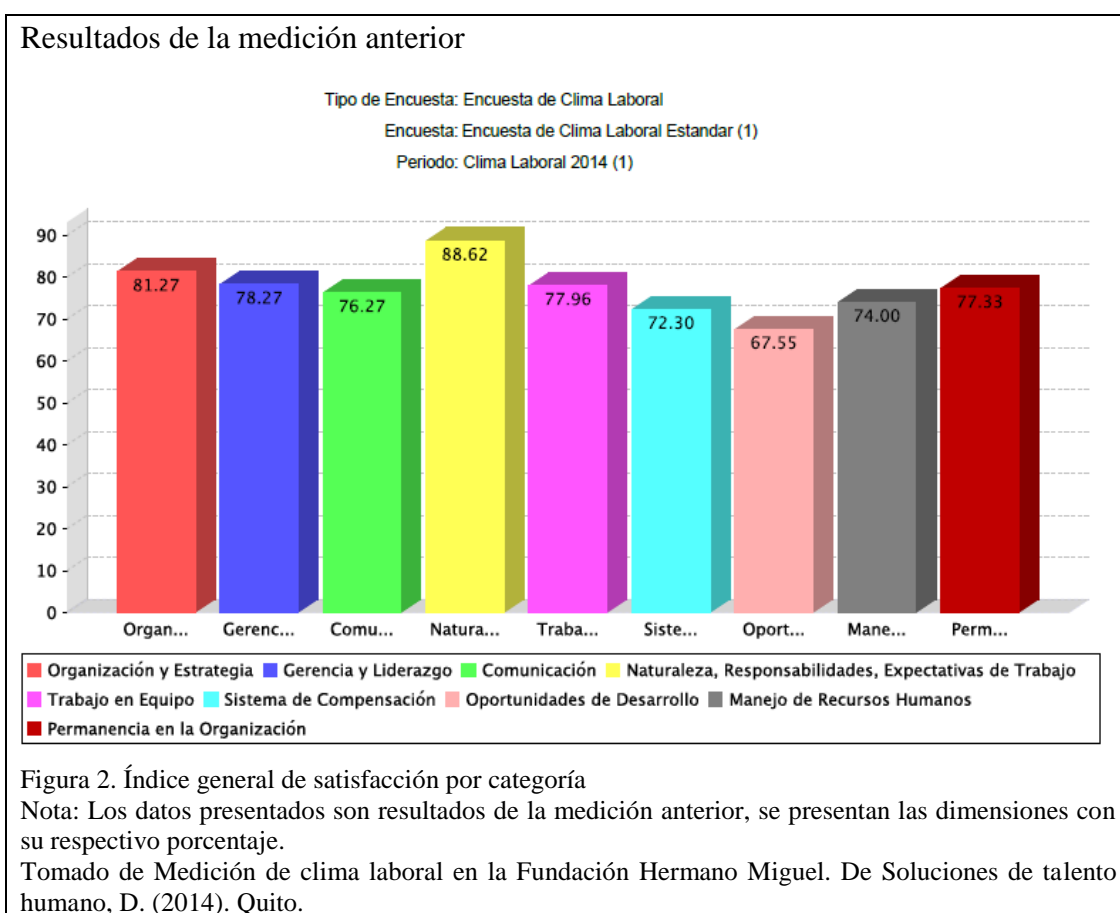
- Encuesta que se aplicó a los trabajadores de la fundación con el fin de medir el nivel de satisfacción del plan de mejora. Esto permitió tener conocimiento de las opiniones de cada colaborador en cuanto a la intervención de mejora de clima laboral, esta encuesta fue aplicada a todos los trabajadores de la fundación.
- Observación directa a los participantes, es un método que se basa en la observación directa de la labor que realizan los integrantes de una empresa y también de ver como la realizan durante la jornada laboral, con el objetivo de que no se escape ninguna situación y poder tener en cuenta aspectos importantes. Esta observación se la utilizó en los talleres con el fin de prestar atención a las acciones y a la manera de relacionarse las diferentes áreas ya que uno de los conflictos era que no había buena relación entre las diferentes áreas.

- **Instrumento de investigación**

El instrumento de investigación que se utilizó fue el documento de la medición anterior realizado por Soluciones de Talento Humano (STH), lo que se midió fue aptitudes y comportamientos en el Ambiente Laboral; para la revisión de los



resultados obtenidos se lo hizo en conjunto con la directora de la fundación y la investigadora. Las dimensiones que fueron evaluadas fueron: Organización y estrategia, Gerencia y liderazgo, Comunicación, Naturaleza, Expectativas de trabajo, Trabajo en equipo, Sistema de compensación, Oportunidades de desarrollo, Manejo de Recurso Humano y Permanencia en la organización.



De acuerdo al grafico presentado se puede observar que las dimensiones de comunicación, trabajo en equipo y permanecía en organización obtuvieron un porcentaje menor al 80% por lo cual es necesario mejorar dichas dimensiones.

Las demás dimensiones que obtuvieron un porcentaje menor al 80% como Gerencia y liderazgo, Sistemas de compensación, oportunidades de desarrollo y

manejo de recurso humano no se pudo mejorar ya que por ser temas que implican fuentes financieras y al ser una fundación sin fines de lucro le es imposible implementar mejoría, es por esta razón que la directora de la fundación autorizo a no realizar un adelanto en estas dimensiones.

### **Aplicación**

La encuesta de satisfacción se la realizo a todos los colaboradores de la fundación el total fue de 43 personas lo que comprende el 100% del personal, esto se lo aplico en una fecha establecida en coordinación con el encargado del área de Seguridad y Salud Ocupacional.

Se aplicó a 28 mujeres y 15 hombres de los cuales había 4 coordinadores y 4 directores. Para obtener mejor los resultados se pidió el apoyo de los coordinadores.

## **6. Preguntas claves**

Las preguntas que se utilizaron para la especulación de la experiencia sobre la investigación del estudio de clima laboral y propuesta para mejorar las áreas críticas de la fundación fueron las siguientes:

### **6.1. Preguntas de inicio**

- ¿Cómo apareció este proyecto en la Fundación Hermano Miguel?

- ¿Quiénes participaron?
- ¿Cómo y de qué manera se ha involucrado los beneficiarios en el proyecto?

## **6.2. Preguntas interpretativas**

- ¿Cómo han mejorado las relaciones de convivencia en la institución o comunidad?
- ¿Qué dimensiones obtuvieron mayor puntaje y cuales requieren ser reforzadas?

## **6.3. Preguntas de cierre**

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?
- ¿Qué beneficios se generarán con la implementación del plan de mejora en la Fundación Hermano Miguel?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Para el proyecto de intervención se utilizó información principal como los resultados de la medición anterior los cuales fueron proporcionados por la fundación, dicha medición de clima laboral fue realizada por Soluciones de Talento Humano (STH) estos resultados permitieron tener una visión más clara de la situación actual del ambiente laboral en la fundación, y también observar cuales fueron las dimensiones críticas que necesitan ser mejoradas para que no causen mal estar al interior de la fundación.

Se realizó entrevistas a los coordinadores de cada área con el fin de corroborar los resultados de la medición anterior y para tener una idea más clara de las percepciones que tiene cada área con respecto al ambiente laboral y su desempeño, esto ayudo a tener una corriente de simpatía con los colaboradores lo cual resulto fundamental para la intervención del plan de mejora. Al tener claro el análisis de los resultados y las diferentes percepciones de los colaboradores se procedió a realizar un cronograma de actividades el cual detallo a continuación.

Tabla 1.  
Cronograma del proyecto

ACTIVIDAD	MAYO	JUNIO	JULIO
1. Diagnostico			
2. Socialización			
3. Análisis de resultados			
4. Plan de mejora			
5. Aplicación de encuesta de satisfacción			

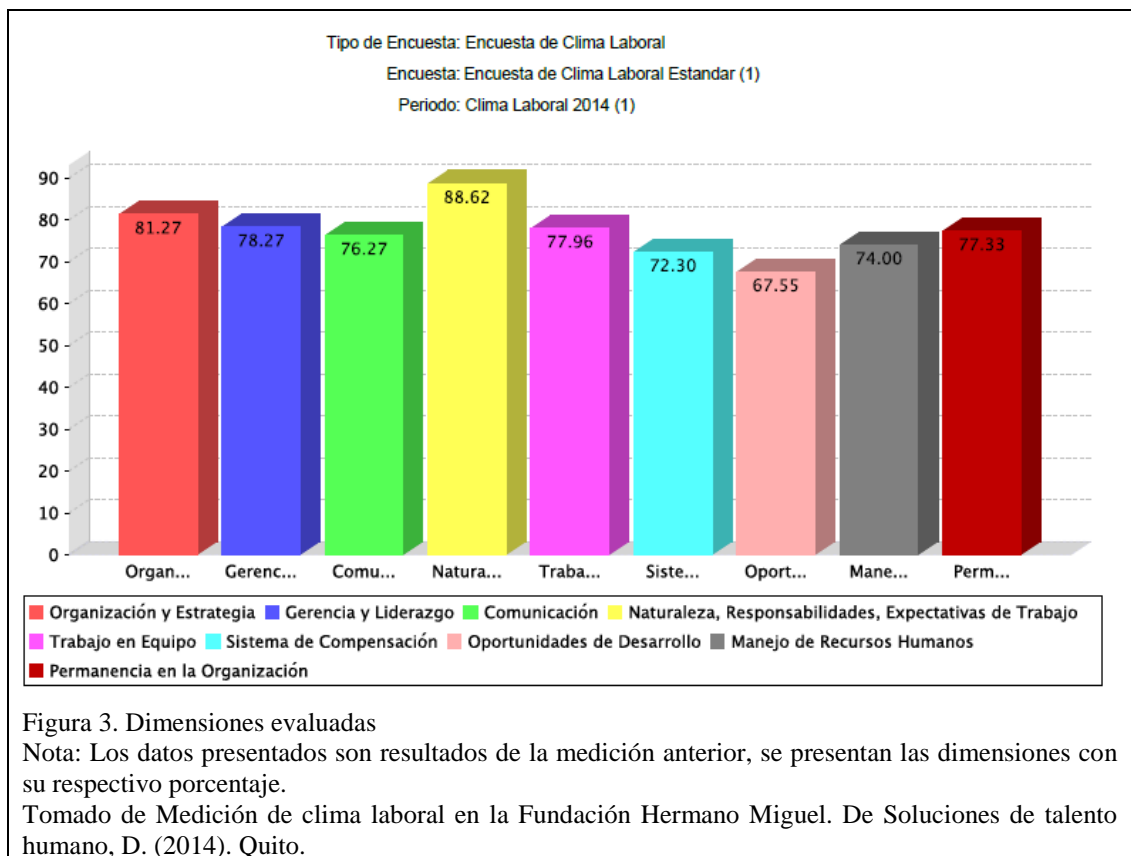
Nota: Cronograma del proyecto. Elaborado por: Gabriela Simbaña, 2017

Como se puede observar en la tabla de cronograma este se lo realizo desde mayo a julio del 2017 en el cual se establece dos productos importantes que son el diagnóstico y el plan de mejora.

Con respecto a los involucrados se puede mencionar que son dos principales:

- Directora de la fundación hermano miguel: El objetivo principal fue conocer el clima laboral existente ya que no se había realizado ningún plan de mejora de clima laboral en la fundación. Es por ello que refirieron con una investigadora, estudiante de la carrera de psicología laboral, quien llevo a cabo el análisis de los resultados de clima laboral, y la elaboración de plan de mejora.
- Colaboradores de la fundación hermano miguel: El objetivo fue mejorar el clima laboral existente ya que es el interés de la dirección para lo cual se contó con el ayuda de la misma.

Después de realizar las entrevistas a cada coordinador de cada área se procedió al análisis de los resultados obtenidos de la medición anterior. A continuación se muestran los resultados brindados por la fundación.



La figura 2 muestra todas las dimensiones que fueron evaluadas esto con la finalidad de observar cuales son las percepciones de los colaboradores en relación a cada factor. Es evidente que las dimensiones de trabajo en equipo, permanencia en la organización y comunicación obtuvieron bajo porcentaje para lo cual se requiere realizar un plan de acción en estas áreas.

El método cuantitativo utilizado fue la encuesta esto permitió conocer las diferentes percepciones que tenían los colaboradores sobre el plan de acción que se estaba implementando. Esta encuesta se aplicó a los 43 colaboradores de la fundación, las cuales se dividieron de la siguiente manera:

Tabla 2.  
Variable demográfica: Genero

<b>Genero</b>	<b>Número</b>
Femenino	28
Masculino	15

Nota: Explicación de la variable demográfica de género. Elaborado por: Gabriela Simbaña, 2017

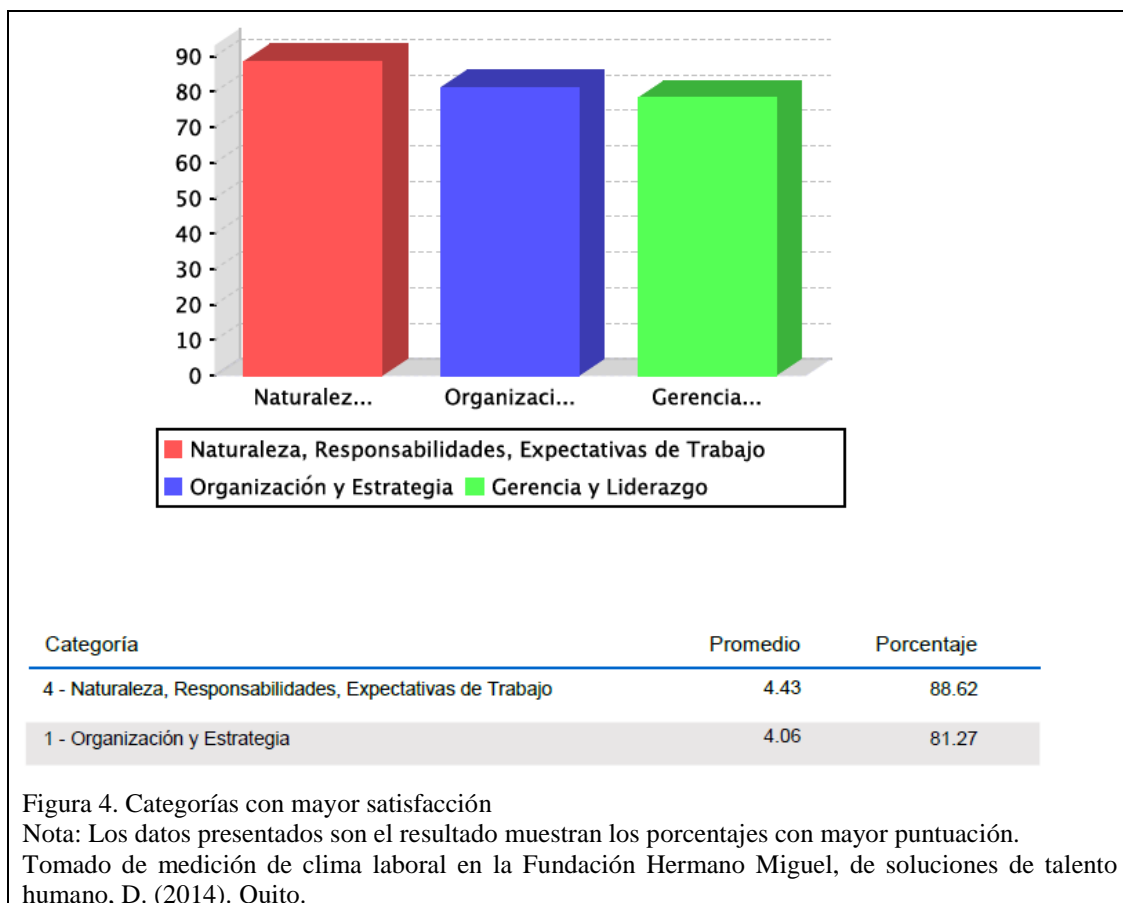
Las percepciones, información y aspectos relevantes de los coordinadores y los colaboradores se las anoto en las fichas de observación con el fin de recolectar información necesaria para realizar el plan de mejora de clima laboral. Los datos que se obtuvieron mediante el método de la observación fue el poder evidenciar las actitudes de los trabajadores frente a las diferentes dinámicas que se realizó en la puesta en marcha del plan de mejora, con el fin de no olvidar datos relevantes que sean de utilidad.

## **8. Análisis de la información**

El modo de cómo se procedió al análisis de la información se desarrolló a nivel de cada dimensión lo que permitió conocer y diagnosticar los factores críticos presentes en la fundación, la satisfacción laboral y el desempeño que existe en la fundación Hermano Miguel.

De un primer análisis de los resultados obtenidos de la medición proporcionados por la fundación y considerando los porcentajes de las respuestas dadas por los entrevistados a cada uno de las dimensiones se tiene que la categoría de Naturaleza, responsabilidades, expectativas de trabajo obtuvo el mayor porcentaje con el 88.62%, seguido de la dimensión de organización y estrategia con el 81,27% y Gerencia y liderazgo con el 78,27% indicando de esta manera que fue la categoría con mayor satisfacción.

Por obtener un porcentaje mayor al 80% no se consideran áreas críticas presentes en la fundación, lo que indica que son dimensiones de fortaleza.



Naturaleza, responsabilidad y expectativas del trabajo obtuvo 88,62% esto señala que las funciones están claramente definidas, sienten que su trabajo aporta para el crecimiento personal y que comprenden las tareas y responsabilidades del trabajo.

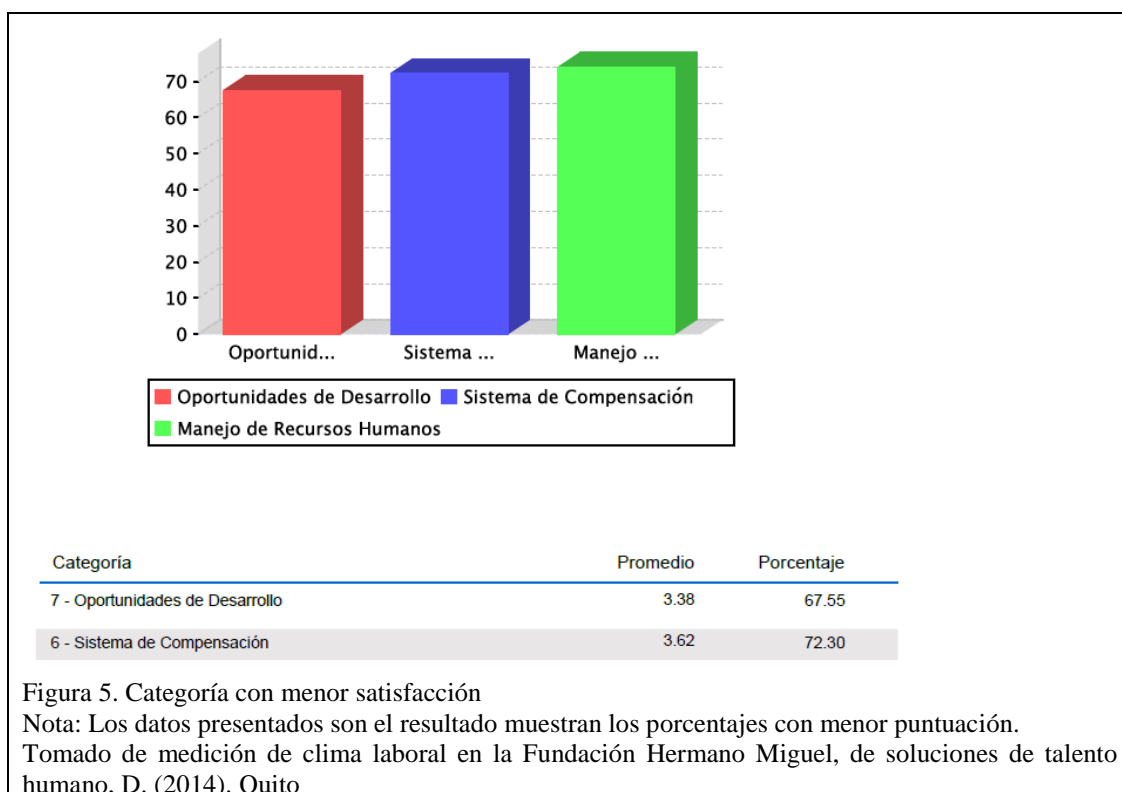
El 81,27% corresponde a Organización y estrategia lo que indica que conocen las estrategias de la fundación, conocen y entienden la misión, visión y valores de la fundación, saben del reglamento interno de la fundación, conocen y entienden la política de recaudación de fondos de la fundación.

Gerencia y liderazgo logro el 78,27% lo que indica que hay confianza en las decisiones que toma el equipo directivo, conocen quien es su jefe inmediato y que el trabajo realizado es apreciado por el jefe inmediato.



De acuerdo a estos resultados obtenidos en base a las categorías de mayor satisfacción se puede concluir que no son dimensiones críticas presentes en la fundación.

Por otro lado, la dimensión de sistema de compensación obtuvo el 72.30%, oportunidad de desarrollo con el 67.55%, la categoría de manejo de recurso humano consiguió el 74,00%. Es decir, estas dimensiones obtuvieron un porcentaje menor al 80% lo que nos indica que estas áreas deben ser reforzadas. En este punto para conocer más a fondo sobre la opinión de la directora realizamos una entrevista en la cual nos mencionó que estas áreas no puede ser reforzadas ya que tiene que ver con temas financieros y al ser una fundación sin fines de lucro no cuentan con el financiamiento necesario para poder mejorar.



Oportunidad de desarrollo obtuvo el 67.55% lo que indica que la fundación no está comprometida con las capacitaciones constantes y desarrollo del personal, los

trabajadores no tienen claro que capacitación recibirán durante el año y los colaboradores nuevos no son bien capacitados al momento de ingresar a laborar en la fundación.

El 72.30% corresponde a sistema de compensación en esta dimensión los trabajadores no se sienten satisfechos con su salario en relación a su trabajo realizado, lo cual es una debilidad que existe y que debe ser mejorada para así evitar el riesgo de ausencia laboral.

Manejo del recurso humano obtuvo el 74.00% indicando de esta manera que la fundación no reconoce el desarrollo del talento humano como un factor estratégico, para lo cual se debe desarrollar un plan de investigación que permita mejorar y que los colaboradores se sientan satisfechos y tomados en cuenta.

Estos resultados indican que estas dimensiones son críticas dentro de la fundación lo que implica realizar un plan de mejoramiento de dichas áreas. Como se mencionó anteriormente al ser una fundación no gubernamental dificulta proponer mejoras, es por esta razón y por disposición de la directora de la fundación que no se proponga un plan de mejora de estas dimensiones.

Finalmente, la dimensión de trabajo en equipo obtuvo el 77,96%, el 76,27% corresponde a comunicación y permanencia en la organización con el 77,33%. Lo que nos indica que al tener un porcentaje menor al 80% se debe reforzar ya que se consideran unas dimensiones de desarrollo.



Figura 6. Categorías a ser reforzadas

Nota: Los datos presentados corresponden a las dimensiones que serán reforzadas dentro de la fundación.

Tomado de medición de clima laboral en la Fundación Hermano Miguel, de soluciones de talento humano, D. (2014). Quito

En este punto para conocer más afondo las posibles causas que dieron lugar a este resultado, se realizó una entrevista a los cinco coordinadores de cada área, donde sin mencionar los resultados proporcionados por la fundación, los coordinadores mencionaron que es muy importante mejorar la comunicación asertiva dentro de la fundación.

En la misma entrevista mencionaron que para que exista una buena comunicación debe existir trabajo en equipo de todas las áreas, para que los trabajadores se sientan satisfechos y quieran permanecer en la organización.

De este análisis se puede concluir que el clima organización y la satisfacción influyen en el desempeño de la fundación.

Con la información obtenida se realizó una propuesta para mejorar las áreas críticas existentes en la fundación y ejecutar un plan piloto, considerando una serie de acciones preventivas y correctivas que permitan mejorar el nivel de desempeño y la satisfacción de los colaboradores de la fundación Hermano Miguel.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

El talento humano forma el capital primordial para crear eficacia, creatividad y proactividad en todas las empresas mediante de los conocimientos, las habilidades y destrezas que puedan aportar para el beneficio y surgimiento de la organización.

Por lo que, ayudar a que sea posible de llevar un clima laboral sano, en donde las relaciones interpersonales sean excelentes e incluso las situaciones físicas del lugar de trabajo estén adecuadas a cada trabajador, ayudando así a que no haya obstáculos para que exista un mal desempeño en su lugar de trabajo.

Los elementos que existen al interior del clima son el grado de identificación que el trabajador posee hacia la organización, además de la diversas formas de integración entre cada uno de los miembros los cuales se integran en la ejecución del trabajo, gestión de niveles de conflicto e influencia de la motivación (Anzola, 2003).

Su importancia se enfoca en el elemento de señalar que al interior de las organizaciones, ya que defiende el conjunto de aspectos sociales y psicológicos donde pertenecen a la planificación organizacional generando influencia en el desempeño laboral (Hernández, 2015).

Queda claro que las organizaciones deben forjar un ambiente laboral eficaz, saludable y agradable; nace de allí la necesidad de mejorar el clima laboral dentro de la fundación de una manera continua.

El diagnostico de clima laboral de la Fundación Hermano Miguel, demuestra de manera notoria que existe falencias en las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación y permanencia en la organización causando de esta manera un déficit en la satisfacción de los trabajadores y un bajo desempeño en sus tareas diarias.

En efecto se concluye que es importante implementar acciones necesarias dirigidas a mejorar el clima laboral, la satisfacción y aumentar el desempeño de los colaboradores de la Fundación Hermano Miguel; pues toda empresa debe concordar al medio en cual se desenvuelve con el fin de perdurar en el mercado y llegar hacer un referente para otras organizaciones, es allí donde actúa Talento Humano ya que tiene el reto de establecer una perfil corporativo concreto, encontrar colaboradores adecuados para cada puesto de trabajo y realizar un manejo de los procedimientos internos y externos de la empresa, contratar colaboradores de acuerdo a su puesto de trabajo, proporcionar capacitaciones con el fin de crear individuos competitivos y tomar en cuenta al talento humano ya que es el potencial que mantiene a toda organización.

Po lo expuesto con anterioridad se consideró la necesidad de estudiar el clima laboral en la fundación y elaborar una propuesta de mejora las cuales estén fundadas en actividades que promuevan el conocimiento, favorezcan un adelanto completo, afectivo y social para posibilitar un aprendizaje con los compañeros de trabajo a

través de capacitación, actividades de integración y talleres; para esto es importante y necesario la participación activa de la fundación, los coordinadores, la dirección y los trabajadores en general.

La participación de los colaboradores fue satisfactoria, hubo la colaboración y apoyo de todo el personal, los directores, los coordinadores y del encargado de Seguridad y salud ocupacional. Su contribución fue de manera activa en los talleres, la capacitación y demás actividades lo cual genero mucha expectativa ya que nunca se había realizado este tipo de acciones en cuanto al ambiente laboral.

Para que los colaboradores pudieran mostrar su juicio con relación a: como se sienten identificados en la fundación, como es su relación con sus jefes inmediatos, como miran el compromiso de la fundación hacia los colaboradores, como es la relación con las diferentes áreas, existe una comunicación asertiva: para esto se socializo y se creó un plan de comunicación.

Esta intervención permitió establecer elementos que demanden ser estudiados, examinados y cambiados con el fin de iniciar un mejor desempeño, mayor satisfacción en los colaboradores de la fundación Hermano Miguel. Para esto se propone:

- Capacitaciones anuales a todos los trabajadores de la fundación en función a su puesto de trabajo.
- Realizar talleres cada 6 meses, los cuales deben estar enfocados a trabajo en equipo, comunicación, y permanencia en la organización.

- Actualización de todas las carteleras cada mes, con el fin de que este sea un medio activo de información de temas sociales, administrativos, fechas especiales, reconocimientos etc.
- Implementar un buz de sugerencias para los trabajadores para conocer las opiniones y las ideas que surjan de cada colaborador en el fin de incentivar la comunicación.
- Actividades que fomenten la integración entre todos los compañeros de trabajo tales como pausas activas.
- Impulsar elementos para intensificar la permanencia en la fundación tales como entrega de trípticos sobre la misión, visión, valores.

## 2. Caracterización de los beneficiarios

Tras el análisis y estudio de los resultados obtenidos de clima laboral el estudio estuvo dirigido a todos los colaboradores de la Fundación Hermano Miguel quienes fueron los beneficiarios directos de la propuesta.

Tabla 3.  
Identificación de beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
<p>Todos aquellos colaboradores de la fundación. El número total es de 43 trabajadores los cuales están constituidos por (28 mujeres y 15 hombres) Existen 4 coordinadores y 4 Directores.</p>	<p>Todas las personas que utilizan de los servicios de la fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacientes</li> <li>• Visitantes</li> </ul>

Nota: Explicación de caracterización de beneficiarios directos e indirectos. Elaborado por: Gabriela Simbaña, 2017



La participación de los beneficiarios directos permitió poder diseñar un plan de mejora, donde se pudo evidenciar la predisposición y colaboración en cada una de las actividades planteadas para mejorar el clima laboral dentro de la fundación.

Por otra parte los beneficiarios indirectos fueron los clientes externos en este caso los pacientes y los visitantes a los cuales se les brinda la atención.

En la Fundación Hermano Miguel se trabaja con personas de entre 22 y 60 años de edad, y hay presencia de un 65% de mujeres y un 35% de hombres así también existe un 80% de personas casadas y el 20% restante son solteras. El nivel de estudio los trabajadores Administrativos y de terapia es de nivel superior, mientras que los choferes, de servicios generales, estibador y bodega tiene el nivel de secundaria. Estos datos se observan con mayor detalle en la tabla 3.

Tabla 4.  
Características de los beneficiarios

<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES A CONSIDERAR DESCRIPCIÓN</b>
Edad	22 a 60 años
Genero	65% Femenino y 35% Masculino
Estado civil	24% Solteros, 76% Casados
Escolaridad	Secundaria, Superior
Ocupación	Asistentes Administrativos, terapeutas, psicólogos, secretarias, contadores, médicos.
Nivel de ingresos	Medio

Nota: Características demográficas de los beneficiarios de la sistematización. Elaborado por: Gabriela Simabaña, 2017.

### **3. Interpretación**

Gracias al apoyo de la directora de la fundación se pudo poner en marcha el proyecto, ya que era de gran importancia realizar un plan de mejora de ambiente laboral, la apertura de los colaboradores de la fundación fue muy importante ya que brindaron información importante y necesaria para realizar el proyecto, ayudando de esta manera a identificar los factores que debían ser mejorados y estar al tanto de los problemas que existen dentro de cada departamento ayudando a detectar que factores se deben trabajar para mejorar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores de la fundación. Se pudo interpretar cada una de las dimensiones que habían sido medidas para lo cual se menciona que la mayoría de las áreas obtuvieron un porcentaje deseable, mientras que la dimensión de trabajo en equipo, comunicación y permanencia en la organización obtuvo un porcentaje bajo.

Para la socialización de los resultados obtenidos se hizo una reunión con cada uno de los coordinadores con fin de mejorar la comunicación entre los ellos y las personas a su cargo, las áreas con las cuales se tuvo la socialización fueron: Terapia física y ocupacional adultos quien esta a cargo la señora Miriam Burbano, Helen Narvaez encargada del área administrativa, del área de ortesis y prótesis Lorena Suarez, del área de terapia física infantil la señora Merly Alvarez y Tatiana Acevedo coordinadora de reciclaje. Todos los colaboradores mostraron interés con la puesta en marcha del plan de mejora esto se vio reflejado en el compromiso y la colaboración en las diferentes actividades ejecutadas en el mismo.

La socialización ayudo para plantear los beneficios que traera consigo el realizar el proyecto, para mejorar la comunicación entre cada area e informar las actividades que se tenia programado realizara las cuales comprende actividades tales como integracion, fomentar el compañerismo, trabajar en equipo, mejorar la comunicación, distribuir mejor la carga de trabajo de acuerdo a su puesto.

Las oportunidades de mejora y los planes de accion estan orientados a la preparacion de talleres cada 6 meses y de capacitaciones anuales, esto se realizara dependiendo del presupuesto que la fundacion invierta en la propuesta que sus coordinadores consideren productivas para su equipo de trabajo.

A continuación se muestra el planes de accion orientados a mejorar el ambiente laboral en la fundacion Hermano Miguel.

### **Dimensión trabajo en equipo**

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual de la fundación, de tal manera que las actividades, tareas sean realizadas exitosamente y eficientemente para evitar que entorpezca el desempeño de cada área y de cada colaborador.

### **Diagnóstico:**

- **Cuantitativo:** Se pudo verificar que esta dimensión obtuvo el 77,96% lo que nos indica que debe ser reforzada ya que no se fomenta lo suficientemente el

trabajo en equipo dentro de la fundación, provocando que no haya colaboración entre áreas.

- Cualitativo: Los coordinadores coincidieron con los resultados estadísticos, pues piensan que no se fomenta mucho el trabajo en equipo entre áreas.

**Persona objetivo:** Todos los colaboradores que laboran actualmente en la fundación.

**Intervención:**

- Realizar talleres relacionados con trabajo en equipo haciendo participe de cada tarea y cada actividad a los trabajadores.
- Generar tareas diferentes que tengan que interactuar con las diferentes áreas
- Realizar actividades recreativas fuera del horario laboral para fomentar el compañerismo.
- Mantener una constante retroalimentación entre coordinadores y la directora de la fundación para fortalecer el liderazgo y la unión de equipo.
- Realizar actividades recreativas adicionales a las tareas laborales para fortalecer la identificación, participación y permanencia en la fundación.
- Realizar capacitaciones anuales referentes a trabajo en equipo.

Tabla 5.  
Recursos para el factor de trabajo en equipo.

Infraestructura	La ejecución de los talleres y actividades debe realizarse en un lugar cómodo y adecuado para cada actividad
Materiales y equipo	Bibliografía, equipos de oficina, material tecnológico,
Tiempo estimado	Los talleres se llevaran a cabo 1 vez cada 6 meses, la reunión con los coordinadores se realizara una vez por mes, las tareas y actividades recreativas se las realizará una vez cada 15 días y las capacitaciones se realizara una vez cada año.
Presupuesto	Se debe considerar los costos para llevar a cabo el taller, materiales para cada actividad.
Responsables	La directora de la fundación quien trabaja en conjunto con el área de SSO.

Nota: Cuadro explicativo sobre el plan de acción para la dimensión de trabajo en equipo. Elaborado por: Gabriela Simbaña, 2017.

### **Comunicación**

**Objetivo:** Desarrollar estrategias de comunicación que constituyan los medios principales para la integración entre los colaboradores de la fundación.

### **Diagnóstico:**

- **Cuantitativo:** Esta dimensión obtuvo el 76,27% lo que refleja que no existen un buen plan de comunicación ocasionando que no se comunique oportunamente los resultados o actividades que se dan dentro de la fundación. De esta manera proporcionando muy poco la información que es necesaria.
- **Cualitativo:** Los coordinadores coincidieron en que la comunicación no se da de manera asertiva y que no se utilizan adecuadamente los medios de comunicación existentes dentro de la fundación.

### **Intervención:**

- Actualización de las carteleras informativas, con el fin de incentivar a utilizar este medio de comunicación.
- Entrega de trípticos sobre la misión, visión y valores para que los colaboradores se empoderen y se sientan parte principal de la fundación.
- Realizar talleres y capacitaciones referentes a la comunicación, para de esta manera crear canales de comunicación efectivas entre los trabajadores.
- Fomentar la comunicación a través de actividades relacionadas con la comunicación.

**Personal objetivo:** Todos los colaboradores que laboran actualmente en la fundación.

Tabla 6.  
Recursos para el factor de la comunicación.

Infraestructura	Se debe realizar en un ambiente confortable y cómodo los talleres y actividades
Materiales y equipo	Bibliografía, equipos de oficina, material tecnológico
Tiempo estimado	Los talleres se realizarán una vez cada 6 meses, las actividades recreativas se las hará cada 15 días, la actualización de las carteleras se la hará cada mes, la entrega de trípticos se lo hará cada 6 meses y la capacitación se la realizara anualmente.
Presupuesto	Hay que tomar en cuenta para los talleres, las actividades, y la actualización de las carteleras.
Responsables	La directora de la fundación en conjunto con el área de SSO

Nota: Cuadro explicativo sobre el plan de acción para la dimensión de comunicación.  
Elaborado por: Gabriela Simbaña, 2017

## **Permanencia en la organización**

**Objetivo:** Desarrollar estrategias que fomenten la satisfacción de los colaboradores dentro de la fundación, con el objetivo de que se sientan satisfechos y motivos de pertenecer a la fundación.

### **Diagnóstico:**

- **Cuantitativo:** Los resultados obtenidos fueron del 77,33% lo que indica que es un área crítica dentro de la fundación ya que los trabajadores no se sienten muy satisfechos, hay pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- **Cualitativo:** Los coordinadores coincidieron en que hace falta un poco de motivación, incentivos por parte de la fundación para que exista un buen ambiente laboral.

### **Intervención:**

- Realizar concursos donde se incentive la creatividad, con el fin de que los colaboradores se motiven a participar constante.
- Realizar capacitaciones cada año con el fin de mejorar la permanencia en la organización.
- Realizar talleres referentes a permanencia en la organización, para de esta manera crear satisfacción en los trabajadores.

- Realizar actividades referentes a esta dimensión con el fin de crear un ambiente laboral saludable.

**Personal objetivo:** Todos los colaboradores que laboran actualmente en la fundación.

Tabla 7.  
Recursos para el factor de Permanencia en la organización.

Infraestructura	Se debe realizar en un ambiente confortable y cómodo los talleres y actividades
Materiales y equipo	Bibliografía, equipos de oficina, material tecnológico
Tiempo estimado	Los talleres se realizarán una vez cada 6 meses, las actividades recreativas se las hará cada 15 días, los incentivos se los dará cada 3 meses y las capacitaciones se la realizará anualmente.
Presupuesto	Hay que tomar en cuenta para los talleres, las actividades y los incentivos que no serán monetarios
Responsables	La directora de la fundación en conjunto con el área de SSO

Nota: Cuadro explicativo sobre el plan de acción para la dimensión de permanencia en la organización. Elaborado por: Gabriela Simbaña, 2017

#### 4. Principales logros del aprendizaje

Las enseñanzas aprendidas se pueden mencionar en la aplicación de todos los conocimientos teóricos introducidos a la práctica, los cuales permitieron conocer que cada organización tiene diferente modo de servicio, haciéndola de esta manera una empresa única.

Con el progreso de la intervención se consideró la importancia que tiene el clima laboral en la competitividad, en productividad de las empresas; se obtuvo un conocimiento práctico de cómo evaluar el clima laboral en una empresa; el análisis



de clima laboral en la fundación Hermano Miguel fue enriquecedora ya que permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio en la universidad. Por medio del análisis de los resultados brindados por la fundación se logró obtener información importante para la el plan de mejora de clima laboral, siendo muy significativo el conocer las necesidades de los colaboradores y las percepciones de los mismos en cuanto a su puesto de trabajo, el ambiente en el cual se desenvuelven, la relación con sus compañeros y los factores que ayudan a mantener un ambiente laboral saludable.

Durante la existencia de la fundación, no se había desarrollados un plan de acción de clima laboral por lo cual esta propuesta contribuyó en el diagnóstico de los factores que establecen el actual clima laboral.

En lo positivo se podría mencionar la colaboración de todos los trabajadores de la fundación, ya que manifestaron su interés participando de manera activa en las diferentes etapas de clima laboral.

La contribución de la información obtenida crea una referencia e información para futuras mediciones de ambiente laboral por medio de la cual la dirección y el área encargada puede dar seguimiento a los cambios y al perfeccionamiento que se realizaron en la fundación.

Se puede mencionar que una de las experiencias negativas está relacionado con la falta de compromiso de algunos colaboradores, los cuales mostraron desinterés ante el proceso y se vieron obligados asistir a los talleres y a la capacitación. En

cuanto a los directivos se mostraron abiertos a todas las situaciones que se plantearon durante todo el proceso del proyecto.

El producto generado fue realizar talleres, capacitaciones para reforzar el conocimiento de todos los colaboradores de la fundación, garantizando de esta manera trabajadores preparados y con las competencias adecuadas para su puesto de trabajo.

El objetivo preliminar de la sistematización se efectuó en su totalidad, ya que se trabajó en la comunicación, en la satisfacción del entorno de trabajo y en el crecimiento laboral, mostrando todo lo alcanzado en la implementación de la propuesta de mejora de clima laboral en la fundación Hermano Miguel.

El aprendizaje que deja el proyecto es utilizar la parte teórica adquirida en la universidad logrando de esta manera aprender que para el estudio de clima laboral se debe tener una buena comunicación en la cual se debe mencionar claramente sobre el cronograma a realizarse y sobre las acciones que se deberán tomar en base a los resultados obtenidos.

Los productos que generó el proyecto se enfoca en la identificación de cambios de las siguientes áreas: Mejoró la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la permanencia en la fundación obteniendo un mejor desempeño; una adecuada comunicación de jefe a colaborador y entre todas las áreas generando de esta manera que exista una comunicación asertiva; la dirección tomó consciencia de la importancia de la motivación a los colaboradores; los directivos tomaron las mejores

acciones correctivas en cuanto a los aspectos positivos y negativos, asegurando de esta manera el éxito; estimulación adecuada hacia el mejoramiento continuo donde los elementos básicos son las actividades propuestas para una satisfacción adecuada de ambiente laboral; realizar un correcto proceso de inducción al personal nuevo, con la finalidad de proporcionar la adecuada comunicación de la misión, visión, valores e información del puesto de trabajo; motivación a la creatividad e iniciativa de los colaboradores en cuanto a nuevas ideas para el crecimiento de la fundación; compromiso de los colaboradores con la participación continua y colaboración con las actividades propuestas para la mejora de ambiente laboral.

La matriz de plan de mejora está enfocada en el progreso de las diferentes dimensiones críticas que se vincularán en la salud mental de todos los colaboradores que se desenvuelven en la fundación; así está el trabajo en equipo, la permanencia en la organización, la satisfacción y la comunicación, es decir indagar la armonía en todas estas áreas que conforman al individuo.

## Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos del proyecto se puede manifestar las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos concluyen que ciertamente, existe una gran relación, entre el clima laboral, la satisfacción de los colaboradores de la fundación y su desempeño profesional.
- Tanto el análisis estadístico como los resultados que se obtuvieron en la reunión con los coordinadores se comprobó que el trabajo en equipo, la comunicación y la permanencia en la organización, son las dimensiones que más se debe reforzar dentro de la fundación, ya que al ser fortalecidas los colaboradores se sintieron satisfechos y por ende desean permanecer en la fundación.
- El trabajo en equipo es una de las dimensiones mejor puntuada en relación a los demás factores críticos, a pesar de que en el taller y en las reuniones con los coordinadores, se pudo evidenciar que hace falta reforzar esta categoría, con el fin de que hay cooperación entre áreas.
- Los trabajadores de la fundación Hermano Miguel consideran que la dimensión de naturaleza, responsabilidad, expectativa del trabajo tiene mayor importancia ya que obtuvo el mayor puntaje en relación a la percepción global de clima laboral, lo que indica que las funciones de cada colaborador están claramente definidas y que los trabajadores conocen las estrategias de la fundación.

- Existe conformidad con los puestos de trabajo, los objetivos y lineamientos que se manejan en la fundación, sin embargo, en la reunión que se tuvo con los coordinadores supieron mencionar algunas dificultades que se dan en la fundación que realizan los colaboradores.
- La propuesta de mejora de clima laboral tuvo buena acogida ya que los colaboradores se sintieron motivados al realizar las diferentes actividades permitiendo así que trabajen conjuntamente entre áreas y que exista una comunicación asertiva.
- Al realizar una medición de clima laboral, es necesario efectuar una campaña de información en la que se explique el objetivo y lo que se pudiera generar en base a los resultados y el comunicar la fecha, la hora para que haya la participación total de los colaboradores.
- La carencia de motivación hacia los miembros que trabajan en la fundación es una de las falencias que se puede evidenciar, se consideran que no hay políticas, ni prácticas que aumenten la motivación al trabajo, ocasionando que no haya la participación de los trabajadores en las diferentes actividades.
- El haber realizado la implementación del plan de mejora de clima laboral formo parte principal del proyecto; ya que a través de las diferentes actividades se pudo conocer las ideas, temores, intereses de todos los colaboradores en cuanto a lo que esperan que se logre con la implementación. Y de esta manera poder valorar la posibilidad de la propuesta.
- Esta intervención de mejora de clima laboral permitió que se reforzara las áreas de trabajo en equipo, comunicación y permanencia en la organización.

## **Recomendaciones**

- Con el propósito de mantener una buena comunicación, se recomienda crear un plan de comunicación que reúnan y cumplan las estrategias que se pondrá en práctica, para de esta manera edificar relaciones y conseguir la conexión y la participación en las diferentes actividades y con las diferentes áreas.
- Se recomienda realizar un proceso de retroalimentación sobre las oportunidades y los errores ya que va a permitir una supervisión continua, teniendo como resultado el mejoramiento progresivo de los resultados.
- Según la experiencia en la que a la parte investigativa respecta se debe dar preferencia e importancia a la comunicación ya que va a permitir mejorar la competitividad de la fundación, va hacer más fácil la armonía a los cambios del ambiente en que se desenvuelven, existirá disposición al logro de los objetivos y metas establecidas, de esta manera se fomenta una buena motivación.
- La fundación tiene medios de comunicación adecuados para dar a conocer sobre lo que quieren informar, el problema radica es que no le dan el uso adecuado es decir no informan de la manera correspondiente a los colaboradores y clientes externos. Para mejorar la comunicación se recomienda actualizar la cartelera en donde se ponga información real y a de acuerdo al tiempo en que se encuentren.
- El fortalecer las actividades fuera del horario de trabajo como las pausas activas o actividades recreativas ayudaran a que los trabajadores no se sientan estresados, favorecerá a la concentración y a la autoestima, beneficiara a las relaciones interpersonales promoviendo de esta manera la integración social.

- Crear un ambiente de trabajo adecuado y saludable para lo cual se recomienda tomar en cuenta el plan de mejora propuesto con anterioridad como lo son los talleres, las capacitaciones anuales, talleres y actividades recreativas para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos y puedan desempeñarse de una mejor manera en su puesto de trabajo.
- Se recomienda considerar la propuesta de mejora de clima laboral como base o guía para mejorar las diferentes dimensiones o áreas que intervienen en clima laboral.
- Se propone realizar la medición de clima laboral cada año con trabajadores que se encuentren por lo menos 6 meses brindando sus servicios en la fundación para que la información y los datos sean serios.
- Es importante que la Fundación Hermano Miguel efectúe a cabalidad cada una de las propuestas ejecutadas en el plan de acción que estuvieron diseñadas exclusivamente para cada una de las dimensiones críticas presentes dentro de la fundación, ayudando de esta manera a fortificar la percepción que los colaboradores tienen de la fundación.

## Referencias

- Anzola. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa* . Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Armas. (2010). *Los factores asociados y el clima organizacional del personal de la Editoria de la Universidad Cesar Vallejo*. Perú: Trujillo.
- Baguer. (2012). *La s diez claves en la direccion de personas*. Madrid: ESIC.
- Banch. (2013). *Teoria de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Calva, H. (2004). *Analisis de la persepcion de clima laboral* . Puebla: tribias.
- Fernández. (2007). *la comunicacion en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Fernandez, C. (1991). La comunicacion en las organizaciones. En F. Collado, *La comunicacion en las organizaciones* (pág. 55). Mexico: Trillas.
- García. (2011). *Investigación sobre la formacion de clima laboral psicologico y su relación con los estilos de liderazgo*. España: Granada.
- George. (2008). Liderazgo Eficaz. *Carta de noticias*, 53.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2013). *Teoria del Aprendizaje* . Madrid: Person Educación.
- Hernández. (2015). *La importancia de Clima laboral en una empresa*. Panamá.
- Kofman. (2014). *La empresa consciente*. Buenos Aires: Pearson.



- M, A. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Univeridad  
externado de Colombia.
- Maldonado, G. (2013). *Analisis y determinación de los indices de satisfacción laboral  
del talento humano de la empresa electrica regional del sur* . Loja:  
Universidad nacional de Loja.
- Meza, C. (2014). *El clima laboral y la influencia en la satisfaccion de los  
trabajadores de la empresa pública INEC*. Quito: Universidad Politecnica  
Salesian.
- Rodríguez, & Remus. (2004). *Clima laboral positivo*. Madrid: McGraw Hill.
- Salazar, C. C. (2013). *Percepciones de los efectos del sindicalismo y reforma  
laboral*. Chile: Redalic.
- Salazar, Canales, & Cofré. (2013). *Percepciones de los efectos del sindicalismo y  
reforma laboral* . Chile: Redalic.
- Strajam. (2014). *Psicologia d elos logros en el ambiente laboral*. Chicago: Scientific  
Hitch.
- Uria. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los  
trabajadores de Andelas* . Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Veracruzana, U. (2014). *Investigacion para diagnosticar las dimensiones de clima  
organizacional en el Hospital Dr. Luis Nachón*. México: Universidad  
Veracruz.
- Wether, & Davis. (2014). *Administracion de personas y recurso humano* .

## Anexos

Anexo 1. Entrega de la misión, visión y valores de la fundación a los colaboradores.



## Anexo 2. Actualización de las carteleras



## MISIÓN

La Fundación Heremán Miguel es una organización gubernamental sin fines de lucro que brinda atención médica a la comunidad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física o funcional a través de la prestación de servicios médicos, terapéuticos y la implementación de ayudas técnicas, convalidadas como asistencia, prótesis y ayudas de movilidad.



Tiene cobertura nacional ya que recibe a pacientes de todo el país en su Centro de Atención Integral y Desarrollo -CAID- ubicado en la ciudad de Quito y construido bajo parámetros y normas de accesibilidad. Su equipo multidisciplinario de profesionales especializados cuenta con las herramientas adecuadas para su trabajo y el compromiso social para ofrecer productos de calidad y servicios eficientes. Desarrolla estrategias para que sus servicios sean sustentables y se logre su permanencia e impacto a largo plazo a través de programas innovadores de autogestión como yo Reciclo. También incide en política pública para impulsar la defensa de los derechos de las personas con discapacidad.

## VISIÓN

La Fundación ha ampliado su cobertura a nuevos grupos objetivos proveiendo atención médica a la comunidad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad. Su modelo de gestión en el servicio es certificado a nivel internacional. Aporta a que los pacientes de la institución puedan mantener la máxima independencia y la inclusión y participación plena en la sociedad. Su equipo multidisciplinario de profesionales especializados ha perfeccionado sus competencias a través de la capacitación continua. Cuenta con un Directorio Comprometido y proactivo. Mantiene un presupuesto equilibrado frente a los ingresos que genera producto de sus actividades de autogestión, tanto las existentes como nuevos emprendimientos, además del aporte de otros aliados estratégicos.



## CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Liderazgo	2. Responsabilidad	3. Transparencia	4. Comunicación	5. Innovación	6. Trabajo en equipo	7. Ética
El liderazgo es el factor determinante para el éxito de cualquier organización.	La responsabilidad es el compromiso de cada uno de los miembros de la organización con el logro de sus objetivos.	La transparencia es la cultura de apertura y honestidad que permite generar confianza y compromiso en los clientes.	La comunicación es el puente que conecta a las personas y permite el intercambio de ideas y conocimientos.	La innovación es el motor que impulsa el crecimiento y el desarrollo de la organización.	El trabajo en equipo es el factor clave para el éxito de cualquier proyecto o iniciativa.	La ética es el fundamento que garantiza la integridad y la confianza de la organización.

¿SABÍAS QUE  
TU ACTITUD  
ES LO QUE HACE  
LA DIFERENCIA?