



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ÁREAS
ESTRATÉGICAS DEL HOSPITAL ALBERTO
CORREA CORNEJO EN EL AÑO 2021**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Psicología

AUTOR: DILAN ALEXANDER HERRERA TERÁN
TUTOR: JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN

Quito-Ecuador
2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**

Yo, Dilan Alexander Herrera Terán con documento de identificación N° 1724875040 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 11 de marzo del año 2022

Atentamente,



Dilan Alexander Herrera Terán

1724875040

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Dilan Alexander Herrera Terán con documento de identificación No. 1724875040, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de la Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Proyecto Para El Fortalecimiento Del Clima Organizacional En Áreas Estratégicas Del Hospital Alberto Correa Cornejo En El Año 2021”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 11 de marzo del año 2022

Atentamente,



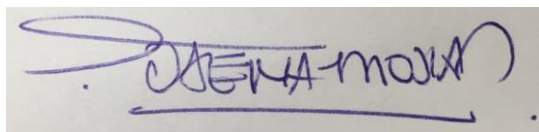
Dilan Alexander Herrera Terán
1724875040

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Johanna Valeria Segovia Marín con documento de identificación N° 1717518227 docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL HOSPITAL ALBERTO CORREA CORNEJO EN EL AÑO 2021 realizado por Dilan Alexander Herrera Terán con documento de identificación N° 1724875040 , obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 11 de marzo del año 2022

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johanna Valeria Segovia Marín', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a large flourish at the end.

Johanna Valeria Segovia Marín
1717518227

Quito, 30 de julio del 2021

GINO GRONDONA O. Msc.
DIRECTOR DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE QUITO
PRESENTE

De mi consideración. -

Por medio de la presente, comunico que a petición del Sr. Dilan Alexander Herrera Terán con C.I 1724875040, estudiante de la carrera de psicología, Yo, Dr. Francisco Javier Tates Fernández, Director del Hospital Alberto Correa Cornejo, autorizo que haga uso del nombre y datos de nuestra institución, para realizar el **Proyecto para el fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo**, entendiéndose que se le hará un buen uso de los mismos y únicamente con fines académicos (Titulación)

Atentamente,



DR. FRANCISCO JAVIER TATES FERNANDEZ
DIRECTOR DEL HOSPITAL ALBERTO CORREA CORNEJO
RUC 1768036490001
DIRECCIÓN DISTRITAL NRO. 17D06-CHILIBULO A LLOA - SALUD

RESUMEN

El proyecto para el fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo en el año 2021, se estableció para contribuir con el fortalecimiento de dicho clima organizacional. En este contexto, se ejecutó el proyecto y posteriormente, se realizó un proceso de sistematización, que permitió conocer las experiencias, los aprendizajes alcanzados y los aciertos y desaciertos de la ejecución del proyecto, además reconstruye el proceso y ordena la información producida a partir de la intervención.

El proyecto se ejecutó en nueve áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, con un total de 16 participantes. Los resultados indican que el proyecto contribuyó al fortalecimiento del clima organizacional, logró que se fortalecieran las capacidades sociales y comunicacionales del personal de cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo y, además, permitió apreciar que las estrategias utilizadas fueron pertinentes para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional.

La presente sistematización recoge las diferentes perspectivas de los actores involucrados, quienes presentaron sus puntos de vista del diseño y ejecución del proyecto. Lo que permitió reconstruir de principio a fin el proyecto, los resultados, los procesos implementados, así como las recomendaciones a tener en cuenta para replicar este tipo de intervención. De esta manera, la sistematización intenta ser un aporte al conocimiento, recoger todos los aprendizajes obtenidos de esta experiencia, y consolidarse como generador de conocimientos desde la práctica, para mejorarla y transformarla.

• Palabras claves

Clima Laboral/Organizacional, Fortalecer, Talento Humano, Hospital Alberto Correa Cornejo.

ABSTRACT

The project for strengthening the organizational climate in strategic areas of the Alberto Correa Cornejo Hospital in the year 2021 was established to contribute to the strengthening of the organizational climate. In this context, the project was executed and subsequently, a systematization process was carried out, which allowed to know the experiences, the lessons learned and the successes and failures of the project execution, as well as to reconstruct the process and the organize the information produced from the intervention.

The project was implemented in nine strategic areas of the Alberto Correa Cornejo Hospital, with a total of 16 participants. The results indicate that the project contributed to the strengthening of the organizational climate and also to the social and communicational capacities of the personal in each strategic area of the Alberto Correa Cornejo Hospital, and that the strategies used were pertinent in contributing to the strengthening of the organizational climate.

The systematization gathers the different perspectives of the actors involved, who presented their points of view on the design and execution of the project. This process made it possible to reconstruct from beginning to end the project, the results, the processes implemented, as well as the recommendations to be considered to replicate this type of intervention. In this way, the systematization attempts to be a contribution to knowledge, to gather all the lessons learned from this experience, and to consolidate itself as a generator of knowledge from practice, in order to improve and transform it.

• Keywords

Work/Organizational Climate, Strengthening, Human Talent, Alberto Correa Cornejo Hospital.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE	1
1. Datos informativos del proyecto	1
1.2. Nombre de la institución o grupo de investigación	1
1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial u objeto de conocimiento)	1
1.4. Localización	3
2. Objetivo	3
3. Eje de la intervención o investigación	4
4. Objeto de la intervención	23
5. Metodología	24
6. Preguntas claves	25
6.1. Preguntas de inicio	25
6.2. Preguntas Interpretativas	26
6.3. Preguntas de cierre	26
7. Organización y procesamiento de la información	26
7.1. Encuesta (Diagnóstico del Clima Organizacional)	27
7.2. Informe de resultados	30
7.3. Plan de mejora	30
7.4. Evaluación de las acciones de mejora propuestas en el plan de trabajo	31
8. Análisis de la información	33
SEGUNDA PARTE	41
9. Justificación	41
10. Caracterización de los beneficiarios	43
11. Interpretación	45
12. Principales logros del aprendizaje	47

13.	Conclusiones y recomendaciones	52
13.1.	Conclusiones	52
13.2.	Recomendaciones	55
14.	Referencias bibliográficas	56
15.	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Algunas dimensiones del clima organizacional.....	13
Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional.....	28
Tabla 3. Estrategias utilizadas en la intervención	31
Tabla 4. Cuadro comparativo de las estrategias propuestas y estudios similares	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de Acuerdos	63
Anexo 2. Acta de Compromisos	64
Anexo 3. Cuestionario de Litwin y Stringer	65
Anexo 4. Informe de Resultados	68
Anexo 5. Formato de entrevistas para evaluar las acciones de mejora	71
Anexo 6. Formato de entrevista para sistematizar la experiencia	71
Anexo 7. Cronograma de Trabajo	72

PRIMERA PARTE

1. Datos informativos del proyecto

1.1.Nombre de la institución o grupo de investigación

Proyecto para el fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo en el año 2021.

1.2.Nombre de la institución o grupo de investigación

Hospital Alberto Correa Cornejo.

1.3.Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial u objeto de conocimiento)

Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional, lograr y mantener un clima organizacional positivo y productivo es la piedra angular de cualquier empresa u organización. En ocasiones, por diversas dificultades de gestión, comunicación o diferencias personales entre algunos empleados, se puede generar un clima organizacional negativo, que afecta directamente la calidad y las relaciones laborales (Iglesias y Sánchez, 2015).

De ahí la importancia de mantener la motivación, el aprecio y las relaciones cordiales entre todos, para que el desempeño de la organización siga por buen camino y acorde a los objetivos y planes de trabajo propuestos.

El término clima organizacional también conocido como clima laboral o entorno 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 ese ambiente” (García, 2009, p. 45).

Por eso, es importante que los líderes de una empresa, organización o negocio conozcan el clima organizacional en el que se manejan sus subordinados, incluido los agentes externos como clientes, proveedores y todos aquellos con quienes tienen acuerdos o alguna relación.

Cuando el ambiente laboral dentro de una organización es eficaz entre empleados, directivos y demás dirigentes, el clima organizacional será muy satisfactorio para lograr todos los objetivos propuestos por la empresa consiguiendo un trabajo de calidad y el reconocimiento tanto de los usuarios como de la competencia.

Los objetivos de la organización se pueden lograr con planificación y consecución de metas, objetivos y una herramienta de control que monitorea el progreso y los indicadores de gestión. Pues bien, para este proceso se necesita liderazgo, pero se desvía por completo el factor “clima organizacional”, porque el foco no está ahí, sino en lograr la meta y el objetivo. Aquí es donde se pueden generar casos de ruptura de relaciones entre colaboradores, debido a que las metas pueden ser tan altas, exigentes y peor, individuales, que todos se encargarán de ellas a toda costa (Iglesias y Torres, 2018).

Si estas prácticas, por el contrario, comienzan a afectar las relaciones entre los empleados, entonces la organización debe identificar el problema y aplicar medidas para organizar los espacios de trabajo para que sean instancias cómodas sin comprometer el respeto entre las personas.

En resumen, el clima organizacional es una interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa, donde los trabajadores, por un lado, deben tener suficiente espacio para construir prácticas laborales agradables, y, por otro lado, la organización debe reforzar estos espacios mediante la contribución con incentivos, beneficios y prácticas propias de su cultura organizacional. El objetivo final es construir un negocio más satisfecho y feliz, que en

consecuencia será más competitivo en el mercado. Como se puede observar, el clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida de que los empleados y los gerentes o dueños de una organización deben trabajar juntos de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de cada uno por igual. El mejor clima organizacional se logra cuando la infraestructura, la maquinaria y el personal están en óptimas condiciones y el trabajo es ininterrumpido (Sotelo y Figueroa, 2017, s/p).

1.4.Localización

El proyecto se implementó en diferentes áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, ubicado en la Calle Eloy Alfaro S/N y Panamericana Vía al Quinche, en la parroquia de Yaruquí, en la ciudad de Quito.

Se ejecutó en las siguientes áreas estratégicas del Hospital: Gestión de Talento Humano, Gestión de Calidad, Gestión de servicios institucionales, Trabajo Social, Secretaría, Admisiones, Salud Ocupacional, Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) y Gestión de Medicamentos y Dispositivos Médicos.

2. Objetivo

La sistematización se orienta a la acción transformadora, a cumplir los objetivos de las organizaciones y a suscitar el cambio. “La sistematización tiene como finalidad difundir sus resultados y lecciones aprendidas, de forma que todos los colectivos que lo necesiten puedan aprender de ella” (Jara, 2017, p.14). La sistematización es un proceso de reflexión, que ordena y organiza la información, el desarrollo, los procesos y los resultados de un proyecto. Almenara (2004) afirma: “es, ante todo, un proceso participativo, por lo que se considera que deberán realizarla los actores directos de la experiencia; es decir, los miembros del equipo que

participaron en su ejecución” (p.16). La presente sistematización tiene el propósito de exponer de una forma general, cuáles fueron las experiencias, los conocimientos y aprendizajes generados a partir de la ejecución del proyecto.

Además, la sistematización sirve para que los participantes del proyecto, tengan la posibilidad de auto comprender su realidad y de esta manera, poder transformarla, mediante la reflexión y el análisis de los procesos. En un sentido más académico, la sistematización permite generar procesos de construcción de conocimientos desde la práctica, por lo cual, se plantea explicar los cambios sucedidos durante la ejecución del proyecto, los factores y los actores que intervinieron, así como los resultados y lecciones aprendidas que dejó el proceso. Simultáneamente, se espera que los aprendizajes conseguidos contribuyan para mejorar la práctica de intervención (Acosta, 2005, p 7-8).

La sistematización de esta experiencia “se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada” (Almenara, 2004, p. 15), por lo que, el conocimiento generado desde la práctica, debe ser de fácil acceso para futuras investigaciones, con el objetivo de mejorar las prácticas de intervención, de innovar estrategias para fortalecer el clima organizacional, y contribuir con nuevos conocimientos.

3. Eje de la intervención o investigación

Ver la sistematización como un proceso en el cual se aprende de la práctica, llegando a conclusiones y resultados que contribuyen a mejorarla; como puede ser en la fundamentación de un proyecto, la elaboración de estrategias, la producción de materiales, etc. Considerar que se sistematiza lo que uno ha hecho. Esto implica una vista hacia adentro y hacia atrás, una

reflexión retrospectiva que hablando de procedimientos lleva a realizar una recuperación histórica de la experiencia, como punto de partida para el análisis y la interpretación (Antillón, 1995).

Para establecer el eje de la sistematización, Almenara (2004) afirma que: “Se debe formular de manera coherente al objetivo y al objeto de la sistematización; su definición facilita de manera práctica el proceso, y evita que las personas que estén sistematizando se pierdan, incorporando aspectos superfluos de la experiencia” (p.31). Para definir el eje de sistematización se tomó en cuenta el objetivo del proyecto, que fue contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional, por lo cual, el eje de la sistematización plantea abarcar las estrategias que se utilizaron para lograr contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional, posteriormente, el análisis y conclusiones se guían en torno a este tópico específico.

El eje de la sistematización se vincula con un marco teórico para establecer el motivo por el cual, las experiencias de estas estrategias son innovadoras, presentan novedad científica o eventualmente se debe realizar una propuesta al problema identificado, además permitió conocer las causas de los aciertos o errores de la intervención. Por lo cual, se expone a continuación, los principios conceptuales de la experiencia.

En la actualidad se usa seguido el término clima organizacional, e incluso clima laboral, pero ¿qué implica? ¿por qué adoptar la palabra clima? Pues porque el concepto se refiere a los elementos del entorno que influyen el modo de sentir de las personas, dentro del contexto de la organización. Como lo hace el clima sobre las personas en general. Así como el clima domina la forma en que se viste, como, interactúa con otro, selecciona actividades en el exterior, incluso

domina en qué fechas se hacen diferentes eventos, así mismo el clima dentro de las organizaciones pesa sobre las personas.

En general, el clima organizacional es un “conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (Peña, 2018, p. 5). Otros autores no están de acuerdo con el clima organizacional sea algo tangible, sino que más bien son las sensaciones o percepciones que las personas tienen sobre el trabajo, es decir, es subjetivo. En general, “se le podría asociar con la percepción de calidad que tienen los trabajadores sobre su ambiente de trabajo” (Arano, Escudero, y Delfín, 2016, p.12), y la calidad es una valoración tanto objetiva como subjetiva sobre algo, y normalmente es individual.

Debido a que el concepto es amplio, subjetivo y construible, hay variedad de puntos de vista sobre lo que es o lo que implica el clima en una organización. En lo que sí se está de acuerdo es que un concepto que atañe a la gestión de los recursos o talento humano, dado que se orienta a comprender qué hace que un equipo de trabajo sea más eficiente, se sienta mejor, esté más comprometido o se adapte mejor a las exigencias. En resumidas cuentas, comprender el clima organizacional importa porque este “guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera” (Chiavenato, 2007, p. 49).

Por ende, el clima organizacional es el conjunto de percepciones y elementos que están sobre cada trabajador y que definen como se sienten en el trabajo, lo que influencia su forma de actuar y desarrollarse dentro de la organización. A diferencia del clima natural, el clima organizacional sí depende de las personas, específicamente de los gerentes, por lo que estos, comprendiendo el tema y su importancia, manipulan los elementos que generan el clima interno

y lo establecen bajo la modalidad que deseen para lograr objetivos organizacionales (Ramírez y Domínguez, 2012, p. 23)

Entonces ¿qué compone el clima organizacional? Este se construye a partir de las variables inherentes al trato hacia las personas que laboran, la forma en que se moldean las relaciones interpersonales, los elementos propios a cada puesto de trabajo, como es la carga de trabajo, horario, presiones, elementos económicos como salario, beneficios e incentivos, forma en que se gestionan las jerarquías, liderazgo y comunicación; básicamente el cúmulo de elemento de las actitudes de la organización, por lo que incluye aspectos tanto sociales como técnicos. Los seres humanos no se sienten bien en un puesto de trabajo solo por elementos físicos, sino también por aspectos sociales como es la motivación, la autorrealización o el sentido de pertenencia (Chiavenato, 2011, p. 49), por lo que su devenir laboral tendrá mucho que ver con cómo se construye como ser humano dentro de la organización.

Entonces, cada organización tendrá su propio clima organizacional devenido de las actitudes de la gerencia sobre la organización y gestión de los aspectos laborales, por lo que los investigadores han tratado, desde hace décadas, de dilucidar qué tipo de clima organizacional es positivo para impulsar lo mejor de los trabajadores dependiendo de los objetivos de la empresa. Es por ello que no se habla de un solo tipo de clima organizacional, como un concepto cerrado. Según Chiavenato en su libro *Comportamiento Organizacional* 2003 citado por Cuyo, y López, (2016) afirma: “La cultura organizacional es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización” (p.44). Por lo que el clima es el resultado de la forma de manejar la cultura.

Estructurar la percepción de las personas sobre su entorno no es una tarea fácil, por lo que instituir el clima organizacional positivo para asociarlo al grado de motivación y compromiso deseado requiere de una gerencia activa, articulada y conocedora de los elementos que entrelazan el clima y las sensaciones que derivan de este en las personas. Pero antes de averiguar cómo se logra, es importante comprender de donde viene la necesidad de comprender y estructurar este elemento dentro de una organización.

El clima organizacional es un concepto relativamente moderno, dado que en otros periodos históricos preindustriales no se investigaba ni se consideraba mucho a la masa trabajadora, así como también las condiciones laborales no eran las más adecuadas y había un sentido de explotación, más que de aprovechamiento. Con la industrialización es que se empieza a analizar e interpretar a los trabajadores como la esencia de la actividad productiva, por lo que se inician las consideraciones sobre qué hace que un trabajador se comprometa más con su labor, que apoye más a la empresa y, por ende, que la empresa tenga más productividad. Estas inquietudes y búsquedas fueron impulsadas por figuras de la Administración como es Frederick W. Taylor y Henri Fayol, los cuales se enfocaron en mejorar la estructura de desarrollo de la ciencia administrativa en las empresas (Arano, Escudero y Delfín, 2016, p. 10).

Con el avance de algunos estudios se dio cada vez más forma a la idea de que la de la productividad en las empresas aumenta a medida que los empleadores hacen esfuerzos para aumentar la satisfacción laboral. Con la ampliación del conocimiento sobre psicología se añadieron elementos a la ecuación, tales como comportamiento individual y grupal, la motivación y actitudes hacia el logro (Arano, et al., 2016, p. 11). Con ello se asoció a la administración la pauta de establecer un modelo de desarrollo organizacional que incluya a los trabajadores como seres humanos, más allá que como piezas del mecanismo de producción.

Hoy en día tal enunciado podría parecer obvio, pero a inicios del Siglo XX fue todo un descubrimiento.

Los avances del siglo XX en materias técnicas y sociales fueron determinantes para establecer modelos cada vez más complejos de clima organizacional. Es por ello que en los años 60 es cuando se habla de estudios propios de clima organizacional. Los estudios más determinantes de la época fueron los de Morse y Reimen (1956), que observó que la participación de los trabajadores en la toma de decisión moldeaba su interés en el trabajo, el de Likert (1961) y el de Katz (1966) que determinaron que las condiciones de trabajo ejercen mucha influencia sobre los empleados (Santana y Cabrera, 2007, p. 297).

Luego entre los años 60 y 70 surgieron valiosas teorías como la de McGregor, Teoría X y Teoría Y, que indican que la dirección moldeaba el clima de la empresa. Además, trabajos experimentales como los de Litwin y Stringer (1968) expusieron las dimensiones que constituyen el clima laboral (Santana y Cabrera, 2007, p. 297). Por supuesto, la evolución del concepto no se detuvo ahí, actualmente hay investigaciones enmarcadas en el contexto moderno, pero este es el origen del tema y que permiten comprender la importancia que tiene el clima organizacional, un tema que se desarrollará en breve.

A partir de las mencionadas etapas de la evolución de la comprensión del clima organizacional surgieron teorías y modelos que ayudan a establecer pautas claras de lo que es, pero, sobre todo, cómo hacer para lograr el clima organizacional adecuado para las empresas. De la variedad de teorías y modelos que surgieron que nombran algunas de las más relevantes. Un aspecto que está íntimamente relacionado con el clima organizacional es la motivación, elemento que ha sido estudiado ampliamente.

Una teoría que resalta es la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, más conocida por su propuesta de una pirámide de necesidades que van desde la base, donde están las necesidades fisiológicas «vestirse, comer, descansar, cobijarse», luego están las necesidades de seguridad estabilidad del empleo, seguro social, higiene, ambiente sano y seguro», las necesidades de afecto y pertenencia «relaciones socio-afectivas con las personas», las necesidades de estima y reconocimiento «orgullo y dignidad» y las necesidades de realización personal «desarrollo pleno de las potencialidades individuales» (Ramos, 2012, p.29-31), siendo este punto uno de los más difíciles de lograr.

Sobre el clima organizacional, una de las teorías más valoradas, aun décadas después de su aparición, es la de Rensis Likert. Esta teoría propone que el comportamiento de los empleados es la reacción a los elementos del sistema laboral en el que se desenvuelven. Por un lado, están los comportamientos organizacionales que despliega la empresa, y, por otro lado, están sus expectativas, valores y capacidades, según la medida que tenga cada elemento y que sea percibida por trabajador, este moldea su comportamiento dentro del trabajo (Ramos, 2012, p.62). Como en todo sistema, hay que considerar subsistemas: la estructura del sistema organizaciones, el manejo de la jerarquía, aspectos personales del trabajador, y aspectos económicos, por lo que la construcción del clima laboral es complejo e integral.

Un modelo de importancia y que sirve para identificar con mucha facilidad la vía para desarrollar un buen clima organizacional es el de Litwin y Stringer, investigadores antes nombrados. Estos tomaron el modelo de motivación de McClelland como referencia para establecer un sistema de comportamiento en la empresa. “Estos autores formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro a través de que pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es

percibida la organización” (Salcedo y Lozano, 2015, p.26), lo que, al final modela los resultados de producción de la organización.

El esquema que ofrecieron Litwin y Stringer para diseñar el clima laboral deseado comienza por la definición del sistema organizacional que se quiere «que incluye los elementos de tecnología, manejo de las jerarquías, administración, proceso de toma de decisiones, atención a los miembros del equipo, relaciones sociales y liderazgo», lo que crea el ambiente organizacional percibido, luego están los elementos de motivación que la empresa imprime sobre los trabajadores «que puede estar orientada al temor o al logro», lo que crea un comportamiento emergente y finalmente se obtiene el resultado organizacional «productividad o fracaso» (Salcedo y Lozano, 2015, p. 27).

Pritchard y Karasick propusieron en 1973 que el clima organizacional es un producto de 11 dimensiones que conforman la Teoría perceptual del clima organizacional. Estas dimensiones son autonomía «capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas de manera individual», conflicto y cooperación «nivel de cooperación entre compañeros», relaciones sociales «amistades dentro de la organización», estructura «políticas de gestión laboral), remuneración «salarios y beneficios», rendimiento «habilidades manejadas), motivación «grado de deseo o necesidad de lograr algo», estatus «nivel o diferencia jerárquica respecto a otros miembros del equipo», flexibilidad e innovación «voluntad de la empresa para hacer cosas nuevas», centralización de la toma de decisiones «grado de acaparamiento o delegación para tomar decisiones» y apoyo «respaldo y empuje que da la dirección a los trabajadores» (Roa, 2004, p. 31-32).

Una dimensión es un “aspecto o faceta de algo” (Real Academia Española, 2021), y esto tiene sentido por lo que se ha comentado hasta el momento, el clima organizacional no es un elemento sólido, sino que es un conjunto de dimensiones que integran el sistema de percepción por cada trabajador. Estas dimensiones se han afinado de acuerdo a los múltiples estudios que se han realizado hasta la fecha y que han encontrado relación con la productividad, comportamiento y estabilidad de los trabajadores dentro de las organizaciones. Tal como se advirtió, la concepción de los elementos que constituyen el clima organizacional son variados porque han derivado de estudios de diversos autores, de diversas partes del mundo y años, al que se agrega el elemento de definición individual de lo que es una dimensión, como se diferencia una de otra.

En general, se puede considerar como dimensiones del clima organizacional la siguientes: ambiente físico «instalaciones, equipos, confort, seguridad, salud», características estructurales «formalidad de la organización, modo de dirección, tamaño de la empresa», ambiente social «compañerismo, conflictos, modos de comunicación, competencias internas», características personales «aptitudes y actitudes de los trabajadores, motivación, expectativas», y comportamiento organizacional «productividad, ausentismo, rotación, satisfacción» (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machada Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009, s/p).

Tabla 1. Algunas dimensiones del clima organizacional

Gavin (1975)	Campell et al (1970)	Jones y James (1979)
Estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza de administradores, riesgos y desafíos.	Autonomía, estructura, orientación a la recompensa, consideración, calidez, apoyo.	Características de: trabajo y rol, de liderazgo, de grupo de trabajo de la organización.
Newman (1977)	Steers (1977)	Schneider y Barlett (1968)
Estilo de supervisión, característica de la tarea, relación desempeño-recompensa, motivación, distribución de personas y materiales, políticas sobre toma de decisiones, espacio de trabajo, presión, responsabilidad.	Estructura organizacional, refuerzo, centralización del poder, posibilidad de cumplimiento, formación y desarrollo, seguridad contra riesgo, apertura contra rigidez, estatus y moral, reconocimiento, competencia, flexibilidad.	Apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción, estructura organizacional.

Nota: La presente tabla muestra una sistematización de algunas dimensiones del clima organizacional que diferentes autores han propuesto (Ubilla, A. B., Maza, C. L., Sánchez, M. T., & Lapo, Á., N., 2018).

Como se puede ver, las dimensiones son parecidas y diferentes entre sí. Por lo que no es necesario ser fiel a un solo modelo, sino tomar las que más se adapten al contexto particular de cada empresa, en caso que se quiera estudiar el clima de una organización para mejorarlo en el futuro.

Ahora bien, comprendido qué es y cómo se estructura, falta comprender para qué es el clima organizacional, es decir, para qué estudiarlo y considerarlo. El clima organizacional, como se vio, tiene mucho que ver con los resultados organizacionales, es decir, lo que hacen, sienten y comprenden los trabajadores está totalmente relacionado con lo que se logra en la empresa. Las empresas no solo tienen resultados por la técnica empleada para lograr el producto o servicio, la tecnología o el método, sino que son los trabajadores quienes imprimen los resultados de la empresa, tanto en términos económico, como de prestigio y calidad. Un mal clima laboral conlleva a tener un equipo de trabajo desmotivado, desinteresado, apático, insatisfecho, lo que puede llevar a situaciones de ausentismo, lentitud, errores, inadaptación, conflictos, quejas, incluso se puede llegar a situaciones de sabotaje, rencores, discusiones, exposición pública, etc., (Chiavenato, 2009, p. 251).

Un buen clima laboral conlleva a una situación organizacional apropiada, medida en términos de calidad y economía, como se indicó. En muchas ocasiones fracasos empresariales de pequeña, mediana o gran escala derivan de las raíces del clima generado e impulsado por los gerentes, por lo que es un factor que no debe dejarse de lado. Por ende, el clima laboral es la base de todo el contexto que impulsa a la empresa al éxito, comprendiendo que el éxito es el resultado favorable para todos, directivos y trabajadores, donde cada elemento del sistema empresarial tenga espacio para desarrollarse como ser humano.

Por lo tanto, se ha relacionado el clima laboral al rendimiento, la productividad y la competitividad de las empresas, dado que los trabajadores desarrollan apego y por ende compromiso para laborar mejor. El clima laboral, además, se construye mutuamente, tanto por esfuerzo del empleador como del trabajador, por lo que se logra una relación simbiótica, que se nutre mutuamente y coexiste en un sistema óptimo de desarrollo (Segredo, 2013). De aquí su importancia. El desarrollo de un buen clima laboral es tanto una estrategia de desarrollo de la empresa como también es un elemento de importancia social. La empresa crece, las personas tienen bienestar, la sociedad avanza.

Una vez comprendido el clima organizacional y su vital importancia en las empresas, los gerentes y propietarios entonces pasarán a preguntarse ¿cómo actuar? o ¿qué implementar? Para lograr un adecuado clima organizacional que ayude a las personas y a la empresa a lograr un objetivo en común. La estrategia para lograr esto es amplia y compleja como el concepto mismo del clima organizacional, pues básicamente se trata de abordar las dimensiones inherentes al clima antes tratadas. Esto suena utópico, pero la verdad es que está más cerca de la gerencia integral con visión humana que de la búsqueda una receta mágica.

Lograr un adecuado clima laboral es factible si se tiene una visión de trabajo que busque el desarrollo de todos los implicados, es decir, que se valore el talento humano de la empresa por lo que son, personas que aportan a la empresa y no fichas descartables. Por lo tanto, la estrategia general es lograr que las personas que laboran en la empresa se sientan “a gusto en su trabajo, que disfruten lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar” (García, Ochoa, y Vargas, 2004, p. 2)

Es posible que la empresa no amerite reformular toda su estructura de trabajo, sino solo algunas, las más problemáticas, las inherentes a la gestión de talento humano, en caso de que así lo demuestre un diagnóstico detallado. Es por ello que se encuentra amplia bibliografía científica con aportes para ciertas áreas humanas como la motivación, aumento de la participación en la toma de decisión, mejoramiento de la comunicación interna, mejora de la planificación de la carga de trabajo, etc., es decir, enfoques puntuales, que bien abordados tienen grandes impactos en la empresa.

De los enfoques generales que se pueden tomar, están los dirigidos al área gerencial, para mejorar la dirección y administración, esto se puede abordar desde el cambio de la estrategia de gestión. Una de las formas más recomendables es adoptando una gestión por procesos, donde se descentraliza la toma de decisiones y se define con mucha claridad las funciones de los trabajadores, canales de comunicación y jerarquía. Este modelo de gestión mejora las relaciones laborales, la autorrealización y dimensiones del clima laboral, por lo que es una estrategia recomendable para modificar la estructura general del funcionamiento de la empresa de cara al talento humano (Valenzuela, 2017, p. 92).

Dependiendo del tipo de empresa, el tamaño y las actividades realizadas, el gerente o sus asesores establecerán qué tipo de estrategias tomar para cada dimensión, mismas que no tienen que implicar cambios radicales, sino actividades, mensajes y tratamientos puntuales a ciertas áreas. Un claro ejemplo encontramos el trabajo de Bravo, González, y Duque, (2018) titulado Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos, en el cual plantean estrategias para tratar los objetivos de la empresa, para afianzar la cooperación entre trabajadores, para impulsar el liderazgo, para involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, para mejorar las

relaciones interpersonales, para incrementar la motivación y para mejorar los mecanismos de control, y bien pueden parecer complejas, no necesariamente lo son.

Ejemplo de una estrategia de relaciones interpersonales es “realizar un compartir trimestral en el que se celebre el cumpleaños del personal operativo” (Bravo, González, Duque, 2018, p.25), de manera tal de activar el lado social de los trabajadores, afianzar amistades y dar espacio a la relajación. Para la estrategia de liderazgo los autores recomendaron “formalizar un documento en el que se detallen las labores actuales de cada uno de los directores de EDS, que permitan la identificación de tareas comunes operativas que sean susceptibles de delegar” (Bravo, Gonzáles, Duque, 2018, p.25), esta última busca comunicación entre líderes, la sistematización de funciones y la disposición explícita de las tareas que pueden ser delegadas, para que los líderes sepan exactamente qué área les compete exclusivamente y qué áreas pueden delegar.

Existe, además, una gran cantidad de estrategias paralelas muy útiles. Por ejemplo, para mejorar el manejo de funciones e incentivar la seguridad del personal y el ambiente sano, se puede implementar la metodología de las 5s para facilitar un “espacio de trabajo más despejado y agradable que contribuya a la satisfacción de los trabajadores y la productividad empresarial” (Alonso, 2021, p.69). Otras estrategias a aplicar pueden tener que ver con el entorno, por ejemplo, si la empresa se compone mayoritariamente de mujeres, establecer políticas de flexibilización para madres, promover algún programa social para beneficiar a los hijos de las trabajadoras, etc., lo que entraría en dimensiones como seguridad.

La educación, capacitación y desarrollo de los trabajadores, especialmente con visión de promover el avance de los trabajadores es otra excelente estrategia. Esta tiene dos caras, por un lado, impulsa el desarrollo personal del trabajador, que se forma, aprende y mejora de la

mano de una empresa que se preocupa por su progreso; y por otro lado le ayuda a la empresa a asegurarse que sus trabajadores tienen las herramientas cognitivas suficientes para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, lo que le ahorra errores, retrasos y dificultades por esperar que el trabajador aprenda todo empíricamente. Aunque la capacitación no tiene que ser solo en áreas técnicas, sino en todo tipo de área, como es resolución de conflictos, liderazgo, comunicación, seguridad e higiene laboral, manejo del estrés, etc. Ejemplo de esta estrategia la presenta Sabbag (2019) quien indica que: “tras aplicar un programa de capacitación se mejoró el índice de satisfacción laboral, la cual es una de las dimensiones del clima laboral” (p. 33).

Para mejorar el clima laboral se pueden aplicar estrategias dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales y laborales entre los trabajadores de la empresa, es decir, entre compañeros del mismo nivel de jerarquía. Este tipo de estrategia buscan generar una “actitud grupal de pro actividad y entusiasmo, compañerismo y apoyo para el desarrollo de las actividades de trabajo, así como el logro de las metas institucionales” (Vilema, 2018, p. 76). La estrategia se puede abordar de diversas maneras, a través de la educación, es decir, brindar herramientas de mejora del compañerismo, cooperativismo, trabajo en equipo, manejo de frustración y manejo de conflictos, por nombrar algunos.

Otra estrategia recomendada por autores y que surge de observar las limitaciones que imponen los gerentes a los trabajadores, lo que a su vez limita las relaciones que se dan entre compañeros del mismo nivel jerárquico, es reducir la rigidez de la jerarquía. El objetivo “está conformada por la descentralización y el fomento de la creatividad y la innovación” (Souza, Maderira y Torres, 2021).

Cuando existen diferentes niveles de jerarquía, las estrategias en este ámbito se basan en mejorar la dirección de la empresa en los distintos niveles de jerarquía que ocupan el mando, es decir, gerentes, supervisores, jefes, directores y líderes de grupo, de acuerdo a la estructura organizacional de cada empresa. Estas estrategias se basan, claramente, en dar herramientas y dirección a los líderes para que puedan generar el modelo de clima organizacional deseado. Las estrategias más recomendadas en la bibliografía son:

1. Definir y publicar filosofía de trabajo (misión y visión) y valores de trabajo: esto ayuda a los directivos y trabajadores comprender cuál es la dirección o rumbo que toma la empresa, hacia donde se dirige y qué quiere lograr. “Esto hará que las decisiones gerenciales sean cohesivas, concretas y dirigidas a un punto concreto, sin divagaciones” (Brito, 2018, p. 14). Esto, además, construye la cultura organizacional.
2. Definir estrategia y objetivos: relacionado con el punto anterior, “establecer la pauta específica que la empresa va a seguir. Esto disminuye la ambigüedad en la toma de decisión, la impresión y la improvisación que se observa en algunas empresas y que causa estragos en el clima organizacional” (Brito, 2018, p. 14).
3. Definir una estrategia de gestión de talento humano: muchas empresas no definen una estrategia para esta área, sino que solo se atienen a administrar los elementos formales y legales de contratación de personal, pago de nómina y otros elementos. Las empresas que tienen una estrategia dirigida a mejorar el clima laboral, gestionada por este departamento, son más exitosas. Las orientaciones tomadas son conquistar al cliente interno, formar a los trabajadores, impulsar el liderazgo de los grupos de trabajo, mejorar la autonomía y la toma de decisión, lograr la motivación y compromiso de los trabajadores (Serrato, 2011, p. 99). “Otro enfoque importante a considerar son los incentivos socioeconómicos que se le pueden

ofrecer a los trabajadores para propiciar logros de metas individuales, incentivar la mejora de los procesos, entre otros” (Pacheco, Niebles, Hernández, y Duran, 2020, p. 406).

4. Modificar las pautas de supervisión: la mayoría de las empresas tienen estructuras jerárquicas, pero eso no debe implicar distancia, rigidez y control opresivo de parte de los dirigentes sobre sus subordinados. Modificar cómo se gestiona la supervisión es fundamental para llegar al modelo de clima organizacional deseado. Específicamente, “el supervisor debe ser integrador, mostrar preocupación por los sentimientos del empleado, delegar autoridad en el proceso de toma de decisiones, en búsqueda de un proceso de retroalimentación sobre el desempeño del trabajador” (Pacheco, et al., 2020, p.406).

La comunicación es el elemento más importante para favorecer el adecuado clima organizacional, ya que a través de esto se establecen diferentes actividades y abordajes que permiten que los trabajadores, en todos los niveles de jerarquía, puedan comprender el rumbo de la empresa, sus funciones, las relaciones que pueden establecer, y, muy importantemente, interactuar con los diferentes niveles de la jerarquía. Es decir, disminuir la distancia que suele establecerse entre supervisores/gerentes con los trabajadores. Las estrategias de comunicación pueden comenzar con la formación, especialmente de la comunicación adecuada, es decir, de la comunicación asertiva, a fin de incentivar la comunicación óptima entre personas (Quintana, 2019, p. 71).

Otro abordaje estratégico muy usado es el de la mejora de la comunicación interna, como una diferenciación de la comunicación hacia los trabajadores y colaboradores (cliente interno) de la comunicación que hace la empresa hacia los clientes externos, es decir, los que compran el producto o servicio que comercializan. La comunicación interna se implementa para “lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial”

(Oyarvide, Reyes, y Montaña, 2017, p. 299). Esta comunicación se establece para lograr una relación con los trabajadores, para que estos no sean solo fichas de trabajo, sino personas integradas a la misión, visión y estrategia de la empresa, para crear el sentido de crecimiento conjunto.

El abordaje de la estrategia es bastante variado. Algunas empresas hacen campañas publicitarias similares a las aplicadas con el cliente externo, esto es, haciendo posters con información, como presentación de logros, crear un boletín informativo que llegue a todos los trabajadores, etc. Otro abordaje es el relacionado con los procesos, es decir, relacionados a las funciones del puesto de trabajo y la comunicación que se establece entre los trabajadores, sea del mismo nivel jerárquico o de manera vertical. Para esto, las empresas suelen apoyarse medios de comunicación diversos, actualmente se dirige más a lo digital, como “los canales de redes sociales organizacionales con características bidireccionales, interactivas, dialógicas, comunales y relacionales también promueven la participación y el compromiso de los empleados, facilitan la conversación entre ellos y la organización y los alientan a expresar sus opiniones” (Fatuly, Noboa, y León, 2020, p. 19). La intención, en todos los casos, es crear medios y mecanismos donde los trabajadores estén, literal y figuradamente, conectados entre sí, para eliminar las barreras y distancias que suelen tenerse entre departamentos y posiciones de la jerarquía.

El liderazgo es uno de los factores más importantes en el modelo de clima organizacional deseado. Este se establece para lograr la dirección y la búsqueda de metas integrando a los trabajadores bajo la influencia del líder. Los líderes, normalmente, requieren formación y acompañamiento, ya que no todos los perfiles de liderazgo son aptos para todas las empresas, por ello, la selección y capacitación del líder es una actividad que tiene que

considerar los gerentes de las empresas (Anaya y Paredes, 2015, p. 31). Contando los tipos de líderes adecuados la empresa tiene los pilares fundamentales para dirigir a los trabajadores, así como unir a los trabajadores con la gerencia, lo que favorece el clima organizacional adecuado.

Dependiendo del tipo de organización y los objetivos planteados por esta, el liderazgo “tiende a mejorar los procesos de gestión siempre que se generen programas de capacitación y entrenamiento que optimicen el ambiente organizacional” (Cervera, 2021, p. 217), refiriéndose los autores al liderazgo transformacional, aunque la premisa puede aplicarse a todos los tipos de perfiles. La manera de abordar esta estrategia es, como se indicó, es seleccionando y formando a los líderes, sea porque estos son los gerentes, supervisores o directores de procesos, o líderes de grupo, dependiendo de la estructura productiva.

Con las investigaciones modernas se ha podido constatar que uno de los puntos fuertes de la estrategia de mejora del clima organizacional es subir y mantener la motivación en los trabajadores. El enfoque para lograr la motivación puede ser variado, puede abordarse desde la perspectiva de mejora de la supervisión, como se vio en un punto anterior. En esta se “busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral [...] buscando el autocontrol por parte del trabajador, aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción” (Pacheco, et al., 2020, pág. 406).

También se puede enfocar desde la perspectiva de la promoción y reconocimiento del desempeño, a través de actividades de entrega de reconocimientos, ascensos y bonos económicos o de beneficios. También están los enfoques de trato con supervisores y líderes, esto es hacer reuniones recurrentes para pedir opinión sobre procesos o decisiones que se deben tomar, conocer los problemas que tienen en sus áreas o puestos de trabajo y escuchar ideas de mejora que los trabajadores puedan tener, esto ayuda ampliamente al trabajador a sentirse parte

activa y apreciada de la empresa (García, 2018, p. 74; Castro, Cosgaya, Sosa, y Cajún, 2017, p. 21). Esto, por supuesto, se relaciona con las estrategias de comunicación. El enfoque de la motivación es dinámica y diversa, dado que esto se logra con la confluencia de varios elementos, es decir, la motivación no se da con canciones de ánimo, sino con la concurrencia de muchas actividades, modos de actuar de la empresa, modos de dirigir, así como la posición del trabajador. Aquí entra la adecuada comunicación, buscar la participación del trabajador en la toma de decisiones, brindar el salario y beneficios justos, etcétera.

Las estrategias posibles no acaban aquí, pero se considera que con este repaso es más fácil visualizar la gran variedad de abordajes que puede tomar una organización para mejorar el clima laboral. Pero todo dependerá de lo hallado en diagnósticos pertinentemente realizados.

4. Objeto de la intervención

Bajo la lógica de contribuir al fortalecimiento del clima organizacional, el aspecto general que se sistematizó fueron las estrategias para fortalecer el clima organizacional, es decir, el proceso de sistematización hizo énfasis en cómo las técnicas, métodos o herramientas demostraron tener eficacia para fortalecer el clima organizacional, teniendo en cuenta que “es importante delimitar adecuadamente la experiencia, no sólo en el tiempo, sino también en el espacio. Procuraremos no abarcar demasiado, a riesgo de quitarle profundidad a nuestro análisis” (Almenara, 2004, p.28). Desde este punto de vista, se planteó comprender de qué manera se implementaron estas estrategias, cómo respondieron los participantes en la ejecución de estas estrategias y, por último, cuáles fueron los resultados de la implementación de estas estrategias.

5. Metodología

Para Almenara, J. (2004) la sistematización inició, cuando la intervención estuvo finalizada, lo que implica reconstruir la experiencia y, que los resultados, se sitúen a desarrollar nuevos conocimientos que estén orientados a mejorar futuras intervenciones similares. Por otro lado, Almendares y Avila, (2002) manifiesta que, el proceso de sistematización estuvo basado en la combinación de técnicas de investigación y documentación tradicional, con el objetivo de reconstruir la experiencia, desde diferentes perspectivas y sistematizar los hallazgos.

La técnica de investigación que se aplicó desde el enfoque cualitativo, fue la entrevista, que sirve para recabar datos sobre lo que piensan y sienten las personas, por esta razón, se aplicaron entrevistas a los actores claves que participaron en el proyecto, con el objetivo de reconstruir la experiencia desde su perspectiva (Escudero y Cortez, 2018).

La metodología utilizada para sistematizar la experiencia como lo plantea la literatura, debe ser participativa, bajo esta perspectiva, resultó fundamental el aporte y la contribución de algunos actores claves, conjuntamente, fue analítica, comparando los resultados alcanzados con experiencias similares, con el objetivo de ampliar los conocimientos, las herramientas que se emplearon fueron:

a) Entrevista

A través de la intervención y evaluación final con los beneficiarios directos. Se revisó y ordenó la información disponible, identificando las cuestiones más relevantes para el posterior análisis. Para la revisión y reconstrucción del proceso se realizaron entrevistas que responden al eje de la sistematización, Almenara (2004) afirma que: “una guía de entrevista, la cual puede consistir en un listado de temas, a partir del cual se formularán las preguntas, o bien en un

cuestionario, que estará conformado básicamente por preguntas abiertas” (p.36). Para ejecutar esta técnica, se formularon preguntas abiertas con la finalidad de que las personas claves, quienes participaron en la ejecución del proyecto, compartan su visión de la experiencia, se entrevistó a la persona encargada de la Gestión de Talento Humano, a la persona encargada de la Gestión de servicios institucionales y a la persona encargada de Admisiones.

b) Revisión de documentación bibliográfica

Se consultaron diferentes textos, artículos científicos, tesis, sistematizaciones referentes a la temática abordada. En resumen, la metodología utilizada para sistematizar la experiencia, constó de dos fuentes, en un primer instante, la fuente primaria de información fueron los actores claves que participaron en el proyecto, puesto que, Almenara (2004) afirma: “Esto permitirá establecer una lista de potenciales informantes, sobre la cual después se podrá decidir a quiénes entrevistar, según los criterios de selección que se establezcan” (p.36). y como fuente secundaria, se consultaron diferentes textos y artículos científicos referentes al tema.

6. Preguntas claves

6.1. Preguntas de inicio

¿Cómo se ejecutará el proyecto?

¿Quiénes participarán?

¿Cómo y de qué manera se involucrarán a los participantes en el proyecto?

¿La intervención mejorará el clima organizacional?

6.2. Preguntas Interpretativas

¿Cómo se estructura el proyecto?

¿Qué resultados se obtienen?

¿Qué productos se logran obtener con el proyecto?

¿Existe colaboración de los trabajadores durante la elaboración y ejecución del proyecto?

6.3. Preguntas de cierre

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

¿Cómo benefició esta intervención a la organización?

¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

¿Las estrategias propuestas se ajustaron a las necesidades de la organización?

7. Organización y procesamiento de la información

Para aplicar el clima organizacional en una organización, es importante crear condiciones previas, por ejemplo, establecer acuerdos con la gerencia, elaborar un cronograma de trabajo y diseñar un plan comunicacional, Diaz, (2019) afirma: “Es preciso tener en cuenta las condiciones, por lo que antes de iniciar el proceso puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, porqué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico” (p.52). Durante el diseño y ejecución del proyecto, se firmaron actas de acuerdos y compromisos respectivamente, para contar con la aprobación del plan comunicacional, del cronograma de trabajo, la ejecución de talleres, la garantía del compromiso profesional, y en general, para alcanzar los objetivos planteados.

En este apartado se presenta lo ocurrido en el proyecto, de una forma ordenada, con el objetivo de brindar de forma sencilla la información relevante, para el desarrollo de la sistematización de la experiencia (Barnechea y Morgan, 2010). De forma que, para llevar a cabo el proyecto, se utilizó información relevante como:

- Encuesta (Diagnóstico del Clima Organizacional)
- Informe de resultados
- Plan de mejora
- Evaluación de las acciones de mejora

La información recolectada y detallada a continuación, nos permite tener una visión clara de cómo se encontraba el clima organizacional y el estado de los factores relacionados al clima organizacional.

7.1. Encuesta (Diagnóstico del Clima Organizacional)

La metodología utilizada se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo ya que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.37). Por consiguiente, se aplicaron encuestas a todo el personal, de las distintas áreas del Hospital Alberto Correa Cornejo, debido a que las encuestas son consideradas, muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Mediante esta técnica se conoció las dimensiones con mayor y menor puntuación referentes al clima organizacional.

El monitoreo del clima organizacional es fundamental, ya que por sí solo puede afectar el estado de ánimo, las actitudes, las motivaciones, las elecciones y las formas de comunicarse

y actuar de los empleados. Por lo tanto, realizar un diagnóstico organizacional puede evitar un mal servicio al cliente, la improductividad, limitar la innovación, una alta tasa de rotación, etcétera.

Se utilizó el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, que está compuesto de 50 ítems, segmentados en nueve dimensiones que explican el clima existente en la organización y plantea preguntas cerradas donde “se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja” (García, 2009, p.49). El personal de cada área de trabajo seleccionó la opción más cercana a su sentir personal. El objetivo de este instrumento fue considerar estas dimensiones para el diagnóstico, debido a que estas dimensiones se encuentran alineadas a los requerimientos de la organización. A continuación, se detallan las dimensiones antes mencionadas:

Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional

Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la forma de decisiones relacionadas a su trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
Relaciones/Calidez	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación/Apoyo	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
Estándares/Normas	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares con superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Nota: La presente tabla muestra una definición específica de lo que mide cada dimensión propuesta por Litwin y Stringer (Contreras Chavarría, B., 1984, p.29).

7.2. Informe de resultados

Para tener una idea mucho más específica del estado en que se encuentra la percepción del personal de acuerdo al clima organizacional, se analizaron e interpretaron los resultados de la encuesta aplicada. El Informe de Resultados expone las dimensiones con mayor y menor puntuación, como se detalla a continuación:

- Dimensión N° 5 Relaciones/ Calidez, evidenció el valor más bajo del conjunto de dimensiones planteadas por Liwitin y Stringer, es decir, la percepción sobre el ambiente de trabajo y las relaciones personales presentó falencias, además, las personas tienden a ser frías y/o reservadas, lo que dificulta el llegar a conocer a las personas en la institución (Villegas, 2018).
- Dimensión N°6 de Cooperación/Apoyo, se encuentra dentro de una valoración favorable, las demás dimensiones se encuentran en un nivel medio, pero no llegan al óptimo. La dimensión de Cooperación/Apoyo permitió evidenciar el compromiso del personal con el trabajo que realiza, y la existencia del trabajo en equipo y el apoyo mutuo en cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo (Díaz, 2019).

7.3. Plan de mejora

Se propuso ejecutar un plan de mejora para contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo. El plan de mejora se diseñó y ejecutó tomando en cuenta, el contexto y los resultados del diagnóstico, puesto que “La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado” (Díaz, 2019, p.52).

7.4. Evaluación de las acciones de mejora propuestas en el plan de trabajo

Se aplicó una entrevista para conocer el grado de satisfacción de las acciones de mejora, a diferentes actores relevantes dentro de la institución, a la persona encargada de la Gestión de Talento Humano, a la persona encargada de Salud y Seguridad Ocupacional y a la persona encargada de la Gestión de Calidad, con el objetivo de conocer su apreciación sobre las acciones propuestas.

Tabla 3. Estrategias utilizadas en la intervención

	Taller de Capacitación sobre Relaciones Sociales y Comunicación	Taller de Capacitación del Control del Estrés
Tema	Relaciones interpersonales y comunicación	Cómo controlar el estrés laboral
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> -Concientizar sobre la importancia de un buen clima organizacional en el área de trabajo. -Reconocer la importancia de una buena comunicación y de unas relaciones interpersonales saludables. -Presentación de estrategias para una buena comunicación y estrategias para unas relaciones interpersonales saludables. -Preguntas de reflexión para reconocer la importancia de un buen clima 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer diferentes técnicas para el control del estrés y gestionarlo de mejor manera. -Presentación de las técnicas. -Puesta en marcha de las técnicas con participantes voluntarios. Las técnicas se detallan a continuación:

Actividades	<p>organizacional en el área de trabajo.</p> <p>-Trabajo en equipos para elaborar estrategias internas sobre la temática.</p> <p>-Discusión grupal sobre las diferentes estrategias expuestas.</p> <p>-Discusión y reflexión grupal sobre la importancia de un buen clima organizacional en el área de trabajo.</p> <p>-Reflexión de cada participante para ejecutar las estrategias en su área de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación asertiva ➤ Solución de problemas ➤ Planificación y gestión del tiempo ➤ Ejercicios de respiración ➤ Ejercicios de relajación ➤ Ejercicios de visualización ➤ Pausas activas
Resultados	<p>-Concientización sobre la importancia de un buen clima organizacional en el área de trabajo.</p> <p>-Espacios de reflexión implementados.</p> <p>-Fortalecimiento de las capacidades sociales y comunicacionales del personal de cada área de trabajo.</p>	<p>-Implementación de pausas activas.</p> <p>-El personal de cada área de trabajo, conoce cómo realizar algunas técnicas para gestionar el estrés de mejor manera.</p> <p>- Prevención del estrés.</p>
Evaluación	<p>La estrategia propuesta resultó oportuna, debido a que, se fortalecieron las capacidades de comunicación y se presentó un mejoramiento en el ámbito comunicacional en el personal de cada área de trabajo, lo cual permite a las actividades optimizarse y ejecutarse de mejor manera,</p>	<p>La estrategia propuesta resultó innovadora, puesto que, tiene un carácter de actualidad y ajustado al contexto institucional, las técnicas expuestas resultaron ser atractivas e interesantes para los participantes.</p>

con eficiencia.

Nota: La presente tabla muestra que las estrategias utilizadas para contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo resultaron ser pertinentes, eficaces e innovadoras. Elaborado por: Dilan Herrera.

8. Análisis de la información

Para el análisis de la información se hizo uso de las herramientas que se detallan a continuación:

- **Entrevista para sistematizar la experiencia:** Se aplicó la entrevista a diferentes actores relevantes dentro de la institución, a la persona encargada de la Gestión de Talento Humano, a la persona encargada de la Gestión de Servicios Institucionales y a la persona encargada de Admisiones, con el objetivo de reconstruir la experiencia de principio a fin, evaluar sus resultados y abstraer las lecciones aprendidas (Almenara, 2004)
- **Revisión de documentación bibliográfica:** Para “la búsqueda de hallazgos, partimos de la recopilación y análisis de diferentes textos, artículos científicos y tesis referente al eje de sistematización” (Sarduy, 2007, p. 5).

Para identificar los principales hallazgos en torno al eje de sistematización, se realizó la siguiente tabla:

Tabla 4. Cuadro comparativo de las estrategias propuestas y estudios similares

Estrategias	Elementos claves	Elementos claves	Estudios Similares	Hallazgos / Problemas Identificados
	posibilitaron la experiencia	que debilitaron la experiencia		
Taller de Capacitación sobre Relaciones Sociales y Comunicación	-Actitud positiva de los participantes. -Preparación adecuada de los temas. -Buena disposición y participación de los beneficiarios.	- Problemas en la conectividad, debido a que el taller se realizó mediante la plataforma Zoom.	Bravo, González y Duque (2018) plantean algunas estrategias para la dimensión de relaciones sociales, por ejemplo: Realizar un compartir trimestral en el que se celebre el cumpleaños del personal operativo de cada EDS. -Realizar una capacitación anual sobre comunicación asertiva en la organización, dirigida al personal operativo y directores de EDS.	-Podemos evidenciar que el grado de satisfacción al utilizar esta estrategia fue alto, de acuerdo a sus resultados y a la comparación con estudios similares. -La estrategia utilizada fue de carácter reflexiva e involucró la participación y colaboración de todos los participantes. -La estrategia propuesta permitió fortalecer las capacidades sociales y comunicacionales de los trabajadores,

-Realizar las tres actividades propuestas así como reflexionar acerca de la importancia de un buen clima organizacional; lo que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional en las áreas estratégicas de la organización.

en el plan de acción de la dimensión cooperación: capacitaciones en temas que promuevan la cooperación, crear espacios para la interacción entre colaboradores y generar un interés común que persuade la cooperación.

Sabbagg (2019) indica que “tras aplicar un taller de capacitación se mejoró el índice de satisfacción laboral” (p.25).

Taller de capacitación del Control de Estrés	-Colaboración y predisposición de los participantes.	-Problemas de conectividad debido a que el taller, se realizó de	Dentro de las estrategias para el control del estrés, Arce (2012) propone: “1) organización de la zona inmediata de trabajo; 2) organización del tiempo; 3)	-La estrategia ejecutada resulto útil y necesaria para gestionar el estrés de mejor manera en cada puesto de trabajo, se logró contribuir con el bienestar
---	--	--	---	--

-Puntualidad para iniciar el taller.	manera virtual mediante la plataforma de Zoom.	<p>aclarando el rol; 4) creatividad en el trabajo; 5) mejorando la comunicación” (p,.626).</p> <p>En los textos de comportamiento organizacional se señalan varias estrategias para manejar el estrés en el trabajo que pueden ser organizadas en cinco categorías:</p> <p>a) remover al estresor, b) retirarse ante el estresor, c) cambiar la percepción frente al estresor, d) controlar las consecuencias del estrés y e) buscar/recibir apoyo social (Robbins y Judge, 2009, p.638)</p>	<p>físico y mental de las personas.</p> <p>-Las personas destacan que muchas de las técnicas ejecutadas son actuales e innovadoras.</p>
--------------------------------------	--	--	---

Nota: Mediante la comparación con estudios similares, las estrategias ejecutadas en el proyecto exponen hallazgos positivos en relación a las temáticas abordadas. Elaborado por: Dilan Herrera.

Una vez, finalizadas las entrevistas y consultadas diferentes fuentes bibliográficas, se planteó un análisis y discusión crítica referente a los principales hallazgos o problemas identificados. En términos generales, las estrategias utilizadas resultaron satisfactorias, y podemos afirmar que nuestras acciones tienen un alto nivel transformador, porque alcanzó los objetivos planteados en el proyecto, reflejaron ser oportunas al contexto y de acuerdo a la evaluación realizada, se ha observado un mejoramiento en la forma de comunicación, la comunicación se ha vuelto eficaz y por ende, favorece al desarrollo de relaciones laborales e interpersonales saludables, el trato entre los colaboradores de la organización de igual manera se ha visto beneficiado con las estrategias ejecutadas (Almenara, 2004). La puesta en práctica de una buena comunicación y de unas relaciones sociales saludables, favorecen la integración, mejora el liderazgo y a su vez, posibilita el avance hacia el desarrollo de un positivo ambiente laboral (Villegas, 2018).

El análisis, discusión y reflexión en conjunto, involucró a los jefes de cada área y a los trabajadores de las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, esta función coordinada de jefes y empleados fue vital para que se generen unas adecuadas comunicaciones en la organización. Es necesario que exista un alto nivel de compromiso por la dirección de la institución, para que se puedan generar a tiempo estrategias de mejoramiento, y para involucrar al personal de cada área, en la resolución de conflictos y en la implementación oportuna de soluciones.

Las técnicas propuestas en el taller de capacitación del control del estrés, resultaron innovadoras en la organización, el principal impacto que generó la estrategia, fue en torno al bienestar en general, específicamente al nivel físico y mental de los trabajadores, quienes plantearon que estas técnicas son útiles durante sus jornadas de trabajo para gestionar el estrés

de una manera adecuada. De esta manera, la aplicación de la estrategia no sólo benefició al desarrollo de un ambiente laboral positivo, sino también permitió a la institución mejorar en su funcionamiento al nivel interno y brindar un servicio de calidad y calidez humana (Villegas, 2018).

Los beneficios obtenidos de las estrategias implementadas, fueron: el aumento de motivación de los colaboradores, el fortalecimiento en las capacidades sociales y comunicacionales del personal, una adecuada capacitación de técnicas para gestionar el estrés de mejor modo, el progreso en la ejecución de procesos y estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales y mejoras en el liderazgo de los líderes de cada área estratégica de la institución. Además, la dimensión de colaboración y apoyo se ha fortalecido, es importante destacar estos elementos, a razón de que el apoyo social se refleja en las relaciones cotidianas al interior de la organización. La situación actual del personal de cada área de trabajo se caracteriza particularmente por mantener relaciones de amistad, aceptación, de respeto y reconocimiento, lo que generará un gran avance para conseguir un clima laboral positivo (da Cruz, Souza, Nascimento y Souza, 2018).

El momento del análisis, es aquel donde el saber producto de la experiencia, transita a un conocimiento profundo de la reflexión, y se expone de manera ordenada y comunicable, en vista de que se ha realizado una reflexión profunda, se ha identificado un problema, y tiene que ver, con la debilidad expuesta mediante la experiencia, la no posibilidad de brindar incentivos económicos al personal, debido a que el presupuesto es limitado y está sujeto al pago de remuneraciones mensuales, no hay fondos para dar incentivos y mejorar la dimensión de recompensa, en cuanto clima organizacional se refiere. Además, se ha debatido la importancia de diseñar y ejecutar un plan anual en la institución para fortalecer el clima organizacional, a

razón de que no existe una planificación definida, la principal lección aprendida de la experiencia, fue la necesidad de implementar un plan anual con actividades que permitan mantener un grado alto de motivación del personal, las mismas que fortalezcan las relaciones sociales y finalmente, actividades que estimulen el bienestar, que impacten de manera positiva a la salud física y mental de los trabajadores (Osorio, 2000).

La intervención posibilitó identificar los problemas, dificultades y alternativas de solución eficiente, la principal dificultad que se evidenció, fue la virtualidad, dado que las estrategias estaban programadas para desarrollarse en modalidad presencial, a efectos de la pandemia mundial y el incremento de casos por la enfermedad del coronavirus en la ciudad, se decidió que se llevarían a cabo mediante la modalidad virtual, en la plataforma zoom, por lo cual, no se pudo realizar un taller personalizado con el grupo e incluso obligó a retrasar un taller a una fecha posterior, de la misma forma, existieron momentos donde la conectividad jugó un papel importante para mantener el interés y promover la participación, sin embargo, la alternativa propuesta se realizó en el tiempo establecido, y su retraso no generó mayor complicación (Osorio, 2000).

SEGUNDA PARTE

9. Justificación

El proyecto surgió a partir de un diagnóstico realizado meses anteriores, la iniciativa de ejecutar el proyecto se dio conjuntamente con el área de la Gestión de Talento Humano, debido a las observaciones realizadas anteriormente por la persona encargada de esta área, una de las necesidades de la institución, era realizar acciones para promover un buen clima organizacional. En un análisis en conjunto, se consideró pertinente la aplicación de una encuesta de clima organizacional al personal de las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, en donde se evidenció la necesidad de ejecutar acciones para contribuir en la promoción de un clima organizacional positivo, mediante la ejecución de unas adecuadas y eficaces estrategias, se prevé contribuir a la disminución paulatina del mal clima organizacional y de esta manera, contribuir al bienestar físico y mental del personal de cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo.

El desarrollo e implementación del proyecto fue vital, tenía un carácter urgente, se debía planificar y ejecutar unas adecuadas y oportunas estrategias acorde a las necesidades y al contexto interno de la institución, para promover un buen clima organizacional, partimos de la idea principal, que el cambio es positivo, de esta manera, la finalidad del proyecto fue contribuir a la promoción y mantenimiento un buen ambiente de trabajo, el proyecto era necesario, ya que la mayor parte del tiempo, en general, las personas pasan mucho de su tiempo diario en el trabajo, y si se maneja un mal clima organizacional, se estaría perjudicando a la salud integral de cada persona, lo que se vería reflejado en su rendimiento y servicio hacia los demás (Gallardo, 2016).

La alternativa seleccionada fue la más adecuada, dado que, para implementar estas estrategias previamente planificadas se tomó en cuenta el contexto, las personas involucradas y se realizó un análisis costo-beneficio, de manera que se podría visualizar cambios en beneficio de los participantes, además, en términos económicos, la alternativa fue la más adecuada, teniendo en consideración que el hospital posee un espacio y capital humano necesario para llevar a cabo las actividades en el mismo hospital, por lo tanto, se redujo el costo del proyecto.

El proyecto se propuso con la finalidad de que tanto directivos y demás personal, se involucren y participen en las actividades planteadas, y de esta manera, mediante su participación y compromiso contribuyan a fortalecer el clima organizacional.

Mediante los resultados del proyecto, podemos observar, la pertinencia y el beneficio de las estrategias utilizadas, que fueron implementadas en base al análisis del informe de resultados del diagnóstico, tomando en consideración el contexto, los participantes y su disponibilidad de tiempo para llevar a cabo las actividades, las mismas que constituyen un aspecto relevante en el ámbito de la salud mental de las personas que conforman las distintas áreas estratégicas de la institución, puesto que, mediante las estrategias utilizadas, se logró contribuir al mejoramiento de la salud física y mental del personal, y el bienestar en general. La estrategia utilizada para la prevención del estrés, es la que demostró tener un mayor alcance en términos de salud mental, puesto que se capacitó en diferentes técnicas para gestionar el estrés de una manera adecuada, tanto dentro y fuera del trabajo.

10. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios directos del proyecto fueron en total 16 colaboradores pertenecientes a cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo, como se detalla a continuación: Gestión de Talento Humano (2 trabajadores), Gestión de Calidad (1 trabajador), Gestión de servicios institucionales (2 trabajadores), Trabajo Social (2 trabajadores), Secretaría (1 trabajador), Salud y Seguridad Ocupacional (2 trabajadores), Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) (1 trabajador), Gestión de Medicamentos y Dispositivos Médicos (1 trabajador) y Admisiones (4 trabajadores).

Los beneficiarios demostraron estar comprometidos con la temática, dado que, en el desarrollo del proyecto, su asistencia y puntualidad en las actividades propuestas fue grata, excluyendo a casos particulares que no pudieron presentarse en las actividades, debido a asuntos médicos y/o personales. En términos de participación y colaboración fue satisfactoria, en virtud de que en las actividades que se desarrollaron, se mostraron con actitud positiva, interesados en participar, generaron discusiones y reflexiones pertinente a la temática.

Los beneficiarios indirectos fueron la Dirección del hospital y el área de Talento Humano, en vista de que el proyecto se ejecutó mediante su aprobación, refleja el compromiso de ambas áreas, con el bienestar del trabajador. Además, que, se fortalecieron las capacidades sociales y comunicacionales del personal, se reflexionó sobre la importancia de un buen clima organizacional y se capacitó a los participantes para que puedan ejecutar diferentes técnicas para gestionar el estrés de mejor manera, técnicas para fomentar una comunicación asertiva, entre otras; las estrategias antes mencionadas, generaron un mayor sentido de pertenencia del personal, y a mediano y largo plazo se verá reflejado en un mejor rendimiento del personal.

A su vez, los pacientes y el personal de otras casas de salud, se beneficiarán con el proyecto, en virtud de que el personal de cada área de trabajo, reconoció la importancia de una buena comunicación y unas adecuadas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo. Por ende, se ofrecerá un servicio de calidad y calidez humana, tal como se plantea en la misión de la institución.

El área de la Gestión de Talento Humano, se convirtió en un pilar fundamental en términos de cooperación y colaboración para ejecutar el proyecto, puesto que, demostró su apoyo de principio a fin. Existió colaboración e involucramiento en las distintas actas que se firmaron y para que se realizaran las actividades de acuerdo al cronograma planteado.

Dentro de los elementos útiles para proyectos de intervención similares, destacan tres aspectos fundamentales, en primer lugar, realizar el diagnóstico con base al enfoque de investigación mixta, porque permite por un lado medir el problema y por otro, comprender el contexto en el ocurre el problema, es decir, combina la metodología cuantitativa y cualitativa. De esta manera, el enfoque nos permite obtener datos más acertados de la situación problemática, eliminando el margen de error de los dos métodos (cuantitativo y cualitativo) que pueden tener por separado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En segundo lugar, para poder ejecutar unas adecuadas estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional, es necesario poner énfasis en el contexto de la institución, en vista de que todas las organizaciones son diferentes y, por último, realizar todas las actividades planteadas en el diseño del proyecto de acuerdo a la planificación programada, siempre dejando tiempo para eventos imprevistos.

11. Interpretación.

El clima organizacional se ha convertido en un pilar fundamental en todas las instituciones debido a que este factor impacta de manera positiva o negativa a la productividad, al cumplimiento de objetivos, en definitiva, el clima organizacional está relacionado con los resultados organizacionales, es decir, como los colaboradores piensan, sienten y comprenden está totalmente afín con lo que se logra en la organización. La presente experiencia nos permitió comprender como las falencias en el ámbito comunicacional generan malestar psíquico personal y colectivo y situar específicamente cómo una mala comunicación imposibilita que el mensaje llegue de una manera clara al receptor, disminuyendo la eficiencia en los procesos que maneja la institución y podría ser causa de generar estrés en los colaboradores, puesto que, si no se maneja una adecuada comunicación en el área de trabajo, estas tienden a convertirse en conflictos, problemas, discusiones, esto conlleva a un clima organizacional negativo, con un equipo de trabajo desmotivado, desinteresado, insatisfecho, lo que puede llevar a situaciones de ausentismos, errores, quejas, etc. (Chiavenato, 2009).

La experiencia de intervención aportó en el mejoramiento de una comunicación asertiva y eficaz, lo que permitió el desarrollo de unas relaciones laborales e interpersonales saludables en los equipos de trabajo, mejorando la optimización y ejecución de actividades con eficiencia, incrementando la motivación en el personal y mejorando el liderazgo en los directivos de cada área de trabajo, en general, aportó a que las personas tengan bienestar y dentro de la organización, contribuyó a que se fortalezca un ambiente organizacional positivo.

Indirectamente fomentó la colaboración y el apoyo mutuo, que es una dimensión importante a la hora de evaluar el clima organizacional, que exista ayuda, empatía, cooperación,

comunicación, facilita los procesos internos que maneja la organización, a su vez, permite fomentar un clima organizacional positivo, basado en el respeto y la consideración.

Dentro de los elementos claves que potenciaron la experiencia destacan principalmente el interés, la participación y el involucramiento del personal de cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo para adherirse al proyecto. Así como el acompañamiento, asesoría y colaboración del área de la Gestión de Talento Humano, que permitió ejecutar las actividades acordes al cronograma de trabajo, implementó el plan comunicacional con el personal de cada área y su implicación fue satisfactoria en los acuerdos y compromisos que se desarrollaron.

Los elementos claves que debilitan la experiencia fueron dos: el factor tiempo y la virtualidad. Debido a que cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo tiene actividades que se encuentran bajo un requerimiento de autoridades superiores y tienen que ser cumplidas inmediatamente, los eventos como el taller de capacitación, se postergan, en ese sentido, el taller se tuvo que postergar una semana, pero al final, se pudo ejecutar. Y la virtualidad, jugó un papel importante dentro del desarrollo de estrategias para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional, puesto que, los talleres se desarrollaron bajo esta modalidad y no permitió ejecutar un taller personalizado con el grupo, ni que exista mayor participación de los involucrados.

La experiencia nos permitió encontrar una debilidad en torno al fortalecimiento del clima organizacional, y se refiere, a los incentivos económicos al personal, debido a que, el presupuesto es limitado y está sujeto al pago de remuneraciones mensuales, no hay fondos para dar incentivos y mejorar la calidad de eficiencia en el personal.

Las principales tensiones que existieron en la experiencia, fue el aceptar la diversidad de opiniones entre el personal de cada área de trabajo, puesto que cada persona tenía una perspectiva diferente de cómo ejecutar estrategias al interior de la organización, mediante el análisis y reflexión estos puntos de vista, se consolidaban en factores comunes cuyo foco de atención era el mejoramiento del clima organizacional.

De forma general, la experiencia efectuada, tuvo una repercusión importante principalmente en las relaciones interpersonales y en las capacidades comunicativas de los trabajadores de cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo, las que se vieron reflejadas en un mejor trato entre compañeros de trabajo, así como a pacientes, y personal de otras casas de salud.

12. Principales logros del aprendizaje

El principal logro de aprendizaje a través de la sistematización de la experiencia práctica de intervención, se plasma al analizar la eficacia, pertinencia e innovación de las estrategias utilizadas para contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional en las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo.

De esta manera, se afirma que se cumplieron los objetivos planteados en el proyecto, tales como, contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, implementar espacios de reflexión sobre prácticas y conductas de un buen clima organizacional, promocionar un buen clima organizacional y por último, fortalecer las capacidades sociales y comunicacionales del personal de cada área de trabajo, debido a que, las estrategias utilizadas fueron eficaces, visibilizando mejorías en la comunicación y el trato entre el personal de cada área de trabajo, fueron pertinentes, estuvieron planificadas tomando en cuenta el contexto, la institución y la modalidad en que se

desarrollaron, y resultaron innovadoras de acuerdo a las entrevistas realizadas, las acciones son innovadoras y fomentan los procesos de liderazgo y comunicación entre los equipos de trabajo, el impacto que generó la aplicación de estas estrategias se plasma en el mejoramiento del clima organizacional. De modo que, se puede mencionar que se cumplieron, tanto en su elaboración como ejecución, a esta afirmación se suma la eventualidad del aumento de contagios debido a Ómicron, variante de la enfermedad del coronavirus, en su momento representó un factor de riesgo para el cronograma de trabajo, sin embargo, el reajuste al cronograma, permitieron cumplir con los objetivos de manera satisfactoria y entregar el presente informe de sistematización a tiempo acordado.

Siguiendo la misma lógica, de objetivos alcanzados, el proyecto consiguió los siguientes productos o resultados, la implementación de espacios de reflexión sobre un clima organizacional positivo en las diferentes áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, contribuir al fortalecimiento de un buen clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, capacidades sociales y comunicacionales fortalecidas en los trabajadores de cada área estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, la implementación de espacio de reflexión sobre relaciones sociales saludables y una buena comunicación como pilares en un clima organizacional positivo y la capacitación en técnicas para gestionar el estrés laboral.

El establecimiento de un ambiente de trabajo óptimo, favorece la consolidación de relaciones interpersonales saludables y satisfactorias basadas en el respeto y la consideración, es favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mantenimiento de un rendimiento laboral satisfactorio y al desarrollo organizacional a corto, medio y largo plazo.

La experiencia de intervención, reconoce la disposición, el interés, la participación e involucramiento del personal de cada área de trabajo, quienes se involucraron directamente con el proyecto, conjuntamente, la muestra del compromiso por parte de la dirección y de los jefes de cada área de trabajo, permitió llevar a cabo un trabajo de calidad focalizado a ejecutar adecuadas e innovadoras estrategias para contribuir con fortalecimiento del clima organizacional.

Tomando en cuenta que objetivo de la sistematización, plantea que las lecciones aprendidas sirvan para mejorar intervenciones similares. Acosta (2005) afirma:

Debe notarse que las lecciones aprendidas son más que 'experiencias'. Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de 'hechos', o 'descubrimientos', o evaluaciones, por sí misma no nos entrega lecciones. Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir de las experiencias. (p.18)

Por tal motivo, cabe mencionar que el proyecto determinó un gran esfuerzo de todos los participantes para cumplir con los objetivos planteados, y dentro de esfuerzo personal del autor de este documento, es contribuir al conocimiento, por lo tanto, a continuación, se presentan las principales lecciones aprendidas, para mejorar intervenciones similares:

- La comunicación asertiva y eficaz debe ser el eje para el desarrollo de las relaciones laborales e interpersonales saludables en los equipos de trabajo ya que aumenta la motivación en el personal y estimula el progreso del liderazgo de los líderes de cada área de trabajo.
- La capacitación mediante talleres, como estrategia para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional resultó adecuada, tomando en cuenta que se planificó, supervisó y

aprobó cada uno de los talleres, conjuntamente con la organización, es decir, se deben diseñar y ejecutar los talleres, basados en las necesidades reales del contexto y con la colaboración del área de Talento Humano y Dirección.

- Realizar el diagnóstico con base al enfoque de investigación mixta, porque permite por un lado medir el problema y por otro, comprender el contexto en el ocurre el problema, es decir, combina la metodología cuantitativa y cualitativa. De esta manera, el enfoque nos permite obtener datos más acertados de la situación problemática, eliminando el margen de error de los dos métodos de investigación que pueden tener por separado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El proyecto sumó experiencias negativas y positivas, dentro de las cuales podemos destacar el interés, la participación y el involucramiento del personal como la principal experiencia positiva y como elemento potenciador de la experiencia. La experiencia negativa fue el tiempo imprevisto que se tomó la realización del taller de capacitación, debido a efectos de la pandemia mundial en la que se desarrolló el proyecto.

Si se tuviese que realizar una intervención en un contexto o situación similar, lo que se haría igual antes de diseñar cualquier proyecto, es entablar una conversación profunda con el área de la Gestión de Talento Humano y la Dirección o gerencia de la organización, para identificar sus puntos de vista y reconocer donde están puestos sus focos de atención, sobre que potencialidades y necesidades de la organización. Además, en el diseño del proyecto, en la fase de diagnóstico, se seguiría utilizando un enfoque mixto, que combine a la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa, para reducir el margen de error que puedan tener cada metodología por separado, y lo que se cambiaría es principalmente que los talleres de capacitación no se desarrollen de forma virtual, que en lo posible se diseñen y ejecuten en

modalidad presencial, para el que mensaje planteado por el ejecutor o ejecutores del proyecto sea más eficaz y exista mayor participación de los involucrados.

Los elementos innovadores que destacan en la experiencia, son las estrategias empleadas para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional, tales como; talleres de capacitación, donde se dialogue, discuta, planten argumentos y puntos de vista diferentes, que promuevan la participación y el involucramiento de los participantes, trabajos en equipo que faciliten la colaboración, comunicación y cooperación; por consiguiente, realizar reflexiones individuales y colectivas en torno al tema. Otra de las estrategias utilizadas que resultó innovadora, fueron las diferentes técnicas que se capacitaron para gestionar el estrés de una manera adecuada. El impacto de estos elementos innovadores se evidenció en la mejora de la calidad de comunicación en cada área, en la utilización de una comunicación eficaz y asertiva como eje central para el desarrollo de relaciones interpersonales saludables, mejoro el liderazgo, aumento de la motivación del personal, a su vez, en conjunto, mejoró la ejecución de procesos y estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales. A nivel de salud, el impactó fue a nivel preventivo, se capacito al personal en técnicas para gestionar el estrés de una manera adecuada, con el objetivo de no reaccionar de forma automática, realizar diferentes ejercicios para prevenir enfermedades asociadas al estrés.

13. Conclusiones y recomendaciones

13.1. Conclusiones

Para realizar el proyecto de intervención, se planteó el objetivo general de contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, a través del diagnóstico del clima organizacional, a partir del cual posteriormente se elaboró y ejecutó un plan de mejora, con el cual, se prevé el logro de dicho objetivo.

La ejecución del plan de mejora, en primer lugar, se realizó empleando comunicaciones, mediante el plan comunicacional que se venía ejecutando en el desarrollo del proyecto, se informó a los participantes sobre los resultados del diagnóstico de clima organizacional y las acciones posteriores, es decir, la implementación de estrategias, propiamente dicho.

De esta manera, mediante la ejecución de las estrategias, se logró contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en las áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, de donde podemos resumir lo siguiente:

- De forma general, las estrategias resultaron ser adecuadas, eficaces, pertinentes, innovadoras y participativas, por lo que se espera seguir disminuyendo paulatinamente el mal clima organizacional y de esta manera, contribuir al bienestar físico y mental del personal de cada área de trabajo, los resultados obtenidos fueron: la implementación de espacios de reflexión, la contribución al fortalecimiento del clima organizacional, y unas capacidades sociales y comunicacionales del personal fortalecidas.
- En relación a los objetivos específicos, se ejecutó la reunión prevista para reflexionar sobre las prácticas y conductas de un buen clima organizacional, y existieron algunos elementos potenciadores que destacan en la experiencia, y fueron: el interés mostrado,

un nivel alto de participación y el involucramiento de los participantes en la discusión, que generaron un amplio análisis y una profunda reflexión a nivel individual y colectivo sobre cómo incluir prácticas y conductas positivas al área de trabajo respectiva, principalmente se analizaron los aspectos de comunicación, colaboración y relaciones sociales saludables.

- Se ejecutaron las actividades planificadas, cómo son: el taller para el control del estrés que incluyó la implementación de pausas activas y el taller de comunicación y relaciones sociales, de lo cual, se pudo evidenciar mediante las entrevistas realizadas, una mejora en la calidad de la comunicación, una mejoría en la forma de relacionarse entre colaboradores y el aumento de la motivación en el personal de cada área de trabajo, por otro lado, las técnicas para el control del estrés fueron evaluadas de manera satisfactoria, como vitales y necesarias para gestionar el estrés de una mejor manera en el puesto de trabajo, por lo tanto, se afirma que el proyecto contribuyó al fortalecimiento del clima organizacional, lo que se visualizará en su rendimiento y servicio hacia las demás personas.
- Mediante el taller de capacitación sobre capacidades sociales y comunicacionales, se logró concientizar al personal de cada área de trabajo sobre la importancia de una comunicación eficaz, que debe ser el eje para el desarrollo de unas relaciones laborales adecuadas, se ha podido visualizar mediante la evaluación y sistematización de la experiencia, la implementación de una comunicación asertiva en el personal de cada área de trabajo, la disminución de problemas de relaciones interpersonales, así como una mejoría en el liderazgo de los líderes de cada área de trabajo.

- La principal lección de la intervención es el reconocimiento a la comunicación eficaz y asertiva, como un aspecto fundamental para conseguir mejoras en las relaciones interpersonales y laborales al interior de la organización.

13.2. Recomendaciones

- Destacar la importancia de una adecuada planificación, en la ejecución y seguimiento de las actividades, al igual que, para diseñar el cronograma de trabajo, se debe incluir tiempos extras para acontecimientos imprevistos.
- Diseñar y ejecutar un plan de comunicación puesto que la temática se desarrolla en torno a promover mejores formas de comunicarnos y relacionarnos.
- La sensibilización, juega un papel fundamental para concientizar a las personas sobre la importancia de establecer y mantener un clima organizacional positivo en la organización, es pertinente realizarla mediante actividades de diversa índole (eventos, exposiciones, charlas) en donde se plasme la participación de todos los involucrados, principalmente, de los beneficiarios directos.
- Mediante la ejecución del proyecto se pudo conocer diferentes estrategias en temas de relaciones interpersonales, comunicación y control del estrés, que contribuyeron al fortalecimiento un buen clima organizacional. Para capacitar al personal en las distintas estrategias, es necesario conocer diferentes estrategias, y realizar un análisis respectivo en cuanto su actualidad, costo, eficacia, pertinencia y si son adecuadas al contexto de la organización y a los colaboradores.
- Investigar otras alternativas de incentivar al personal, no relacionar la motivación únicamente con incentivos monetarios.
- Y finalmente, elaborar un plan anual estratégico, que incluya actividades para el fortalecimiento y mantenimiento de un clima organizacional positivo, considerando al personal de cada área de trabajo, como los principales actores del rendimiento y la productividad de la organización.

14. Referencias bibliográficas

- Acosta, L. A. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 7-8.
- Adum, S. D. F., Quintuña, M. D. L. Á. L., & Auz, M. L. N. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(4), 15-34.
- Almenara, J. (2004). *Guía metodológica de sistematización*. Tegucigalpa:(FAO) Programa Especial para la Seguridad Alimentaria, 15-28.
- Almendares, R. J., & Avila, D. (2002). *Sistematización de experiencias seleccionadas del Proyecto CATIE TRANSFORMA en Honduras*.
- Alonso-Montes, L. F. (2021). *Propuesta metodológica para promover un buen clima laboral dentro de las nuevas empresas de la ciudad de Bogotá*.
- Anaya Gamarra, L. D. R., & Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*.
- Antillón, R. (1995). *La Sistematización: ¿Qué es? ¿Y cómo se hace? Una propuesta de capacitación*. C: I: E: Graciela Bustillos. Asociación de pedagogos de Cuba, La Habana, Selección de lecturas.
- Arce, R. S. A. (2012). *Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 611-634.

- Barnechea García, M. M., & Morgan Tirado, M. D. L. L. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tendencias y retos*, 1(15), 97-107.
- Cajo, L. E. C. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima. *IGOBERNANZA*, 4(14), 205-220.
- Castro-Villagrán, A., Cosgaya-Barrera, B. R., Sosa-González, W. E., & Cajún-Andrade, J. A. (2017). Diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) UMFH# 2 como seguimiento a la aplicación del cuestionario ECCO 2016. *Revista Espacios*, 38(38).
- Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. *Ciencia Administrativa*, 10-12.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Contreras Chavarría, B. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer*, 29.
- Cuyo Cazani, V., & López Sayre, K. V. (2016). Características de la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: Un

enfoque estratégico.

da Cruz Barbosa, S., Souza, S., Martins, K. Y. N., & Souza, J. (2017). *Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios*. Revista “Alternativas en Psicología”, 21(38), 61.

Díaz Gavidia, D. I. (2019). *Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018*.

Díaz, Á. M. B., Murillo, G. A. G., & Ceballos, J. L. D. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Entramado, 14(1), 12-31.

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Ediciones UTMACH.

Gallardo Mencías, C. J. (2016). *Evaluación, medición y análisis de los factores inherentes al clima organizacional de la agencia metropolitana de promoción económica Conquito en el período noviembre 2014 a julio 2015* (Bachelor's thesis).

García Correa, M. E. (2018). *Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora jr sas en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander*.

García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.

García, N. T., Ochoa, L. E., PROCREA, C., & el apoyo de COLCIENCIAS, C. (2004). *Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa*. Revista Creando, 2(1), 15-23.

- Jara, O. (2017). *Guía De Sistematización Para experiencias de sindicalización y negociación colectiva desarrolladas por organizaciones sindicales*. Proyecto De Desarrollo De Capacidades Para Promover La Afiliación Sindical Y La Cobertura De La Negociación Colectiva, 14.
- Hernández Sampieri, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Mcgrawhill. Journal of Petrology, 369(1).
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1).
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Medisur.
- Osorio Romero, J. A. (2000). *Sistematización de experiencia: el proyecto de educación ambiental participativa en la comunidad de Viejo Veranillo, corregimiento de Curundú, distrito capital de Panamá* (Doctoral dissertation, Universidad de Panamá. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado).
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
- Pacheco, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G., & Duran, S. E. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista ESPACIOS. ISSN*, 798, 1015.

- Peña Rivas, H. C. (2018). *Clima Organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial*, 5.
- Quintana Rojas, R. P. (2019). Plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la IE N° 16020, del distrito de Jaén, provincia Jaén-2019.
- Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). *El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta*. Investigación administrativa, 23.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*, 29-31.
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa transnacional*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, 31-32.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. S. Robbins, & T. Judge, Comportamiento Organizacional Decimotercera edición.
- Sabbagg Chacón, J. F. (2019). *Programa De Capacitación De Clima Organizacional Para Mejorar La Satisfacción Laboral En El Ministerio Público-Distrito Fiscal De Ancash*, 2018.

- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salcedo Narvaez, S. S., & Lozano Arrieta, Y. M. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena), 26-27.
- Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). *Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19).
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
- Serrato Martínez, M. C. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad colombia ltda*.
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 8(15), 582-609.

- Souza, T., Maderira, F., & Torres, L. (2021). Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho de servidores públicos: estratégias para elevar a eficiencia dos serviços públicos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do conhecimento*, 12, 63-88. doi:10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/adminstracao/eficiencia-dos-servicos
- Ubilla, M. A. B., Maza, M. D. C. L., Sánchez, M. T., & Lapo, M. D. L. Á. N. (2018). *Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional*. *Revista Empresarial*, 12(46), 12-23.
- Valenzuela Alvarado, R. C. (2017). *Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*.
- Vilema Escudero, M. D. C. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Codiempaqués del Ecuador* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Villegas Diaz, M. P. (2018). *Análisis del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer, en el Colegio ABC School, y las propuestas de mejora*.

15. ANEXOS

Anexo 1. Acta de Acuerdos

ACTA DE ACUERDO

En la ciudad de Quito, a horas 9:07 del día 22 de diciembre del 2021, nos reunimos en el departamento de Talento Humano, del Edif. Hospital Alberto Correa Cornejo, las siguientes personas:


- Dr. Carlos Benigno Araujo, responsable de la Gestión de Talento Humano del Hospital Alberto Correa Cornejo.
- Dilan Alexander Herrera Terán, estudiante de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

Se abordaron principalmente los puntos del proyecto denominado “Fortalecimiento del Clima Organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo”.


Quienes después de un debate, enmarcados en el diálogo, la concertación y la búsqueda de intereses comunes a favor del bienestar de los trabajadores y contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional en las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, se arribaron a los siguientes acuerdos:

- Enviar los comunicados diseñados, para la comunicación del proyecto al personal de las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo.
- La aplicación de la encuesta online, que se aplicará el día 03 de enero del 2022, y la apertura de dicha encuesta por 2 días más.
- La aprobación del cronograma de trabajo para la ejecución del proyecto.
- La aprobación de la encuesta a aplicar (Cuestionario de Litwing y Stringer).

Siendo las 10 horas del miércoles 22 de diciembre del presente año, firmamos al pie de la presente acta en señal de conformidad de los acuerdos antes descritos.



DR. CARLOS BENIGNO ARAUJO
RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO- HOSPITAL ALBERTO CORREA CORNEJO



ESTUDIANTE DILAN HERRERA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Anexo 2. Acta de Compromisos

ACTA DE COMPROMISOS

En la ciudad de Quito, a horas 8:45 del día 12 de enero del 2022, nos reunimos en el departamento de Talento Humano, del Edif. Hospital Alberto Correa Cornejo, las siguientes personas:

- Dr. Carlos Benigno Araujo, responsable de la Gestión de Talento Humano del Hospital Alberto Correa Cornejo.
- Dilan Alexander Herrera Terán, estudiante de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

Se abordaron principalmente los puntos del plan de trabajo referente al clima organizacional, que es parte del proyecto denominado “Fortalecimiento del Clima Organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo”.


Quienes después de un debate, enmarcados en el dialogo, la concertación y la búsqueda de interés comunes a favor del bienestar de los trabajadores y contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional en las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, se arribaron los siguientes compromisos:

- Continuar con el envío de los comunicados, para informar las acciones de mejora, al personal de las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo.
- El Dr. Carlos Araujo, responsable de Talento Humano, se compromete a cumplir con la implementación de los talleres para fortalecer el clima organizacional.
- El Sr. Dilan Herrera, estudiante de la carrera de Psicología, se compromete a ejecutar los talleres para fortalecer el clima organizacional.

Siendo las 10 horas del miércoles 12 de enero del presente año, firmamos al pie de la presente acta en señal de conformidad de los compromisos antes descritos.



DR. CARLOS BENIGNO ARAUJO
RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO-HOSPITAL ALBERTO CORREA CORNEJO



ESTUDIANTE DILAN HERRERA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Anexo 3. Cuestionario de Litwin y Stringer

ESTRUCTURA	MUY DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY ACUERDO	DE
1. En esta organización las tareas están claramente definidas					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
RESPONSABILIDAD					
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
RECOMPENSA					
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño					

en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFIOS				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACION				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTANDARES				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				

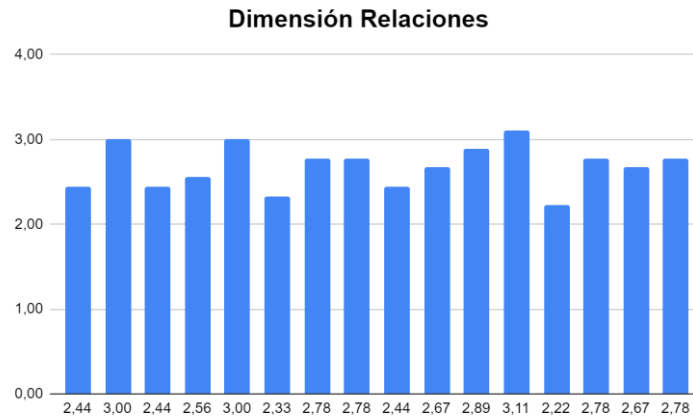
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Fuente: Contreras, B., y Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*. Recuperado de:
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Anexo 4. Informe de Resultados

Resultados Estadísticos

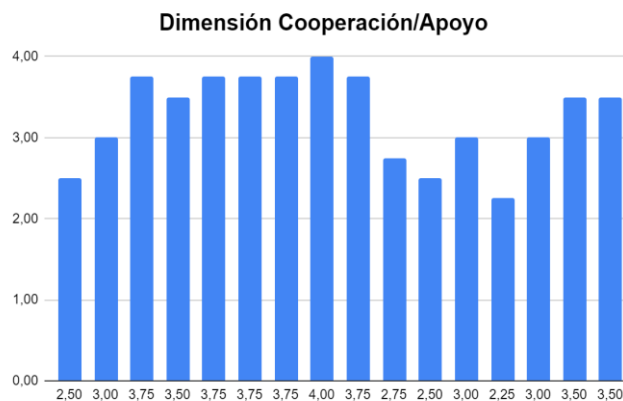
Gráfico N° 5 Dimensión Relaciones/Calidez



Interpretación: La Dimensión de Relaciones/Calidez tiene un valor promedio de 2,68 que equivale a una valoración no favorable, se han encontrado falencias en elementos comunicacionales que afectan al desempeño constantemente, una mala organización al definir que le corresponde a cada persona, lo que ocasiona problemas internos. Los resultados demuestran que prevalece un ambiente amistoso, sin embargo, las personas tienden a ser frías y/o reservadas, lo que dificulta el llegar a conocer a las personas en esta institución.

Resultados Estadísticos

Gráfico N° 6 Dimensión Cooperación/Apoyo



Interpretación: La Dimensión de Cooperación/Apoyo tiene un valor promedio de 3,27, es decir, se encuentra dentro de una valoración favorable, los resultados demuestran que existe un alto grado de sentimiento o compromiso de trabajo, el cual contribuye al logro de los objetivos de la institución, se visualiza el apoyo mutuo y el trabajo equipo como pilares para un desempeño funcional en las distintas áreas estratégicas de la institución. Además, el personal de cada área es consciente que tanto las exigencias como su rendimiento organizacional son bastantes altas.

Conclusiones

- A partir del análisis y posterior evaluación a lo largo del presente documento, se puede apreciar que el clima organizacional existente entre los trabajadores de las distintas áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo, tiene una tendencia regular.
- Salvo la dimensión de Cooperación/Apoyo, que se encuentra dentro de una valoración favorable, las demás dimensiones se encuentran en un nivel medio, pero no llegan al óptimo. La dimensión de Cooperación/Apoyo permite evidenciar el compromiso del personal con el trabajo, y la existencia del trabajo en equipo y el apoyo mutuo de cada área estratégica del Hospital Alberto Correa Cornejo.
- La dimensión de Relaciones/Calidez evidenció el valor más bajo del conjunto de dimensiones planteadas por Liwtin y Stringer, es decir, la percepción sobre el ambiente de trabajo y las relaciones personales presenta falencias.
- Todos estos aspectos abordados en el diagnóstico del clima organizacional, contribuyen a la comprensión del impacto de la organización sobre la persona, además, se detectó un clima organizacional regular, relativamente estable, esto posibilitará a mediano o largo plazo, mejorar el rendimiento de los empleados y resultados óptimos para la institución.

Recomendaciones

- Diseñar e implementar un plan de trabajo acorde a las necesidades específicas y al contexto de la institución.
- Para realizar el plan de mejora, se considera pertinente, que se diseñe de manera conjunta, con el personal de las distintas áreas estratégicas, para facilitar el involucramiento de los participantes.

Anexo 5. Formato de entrevistas para evaluar las acciones de mejora

Formato de Entrevista

1. ¿Qué cambios se pudieron evidenciar después de ejecutar las actividades propuestas?
2. ¿Qué actividades de las planteadas se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?
3. ¿Cómo evalúa las estrategias que se aplicaron?
4. ¿De qué manera evalúa el diseño y ejecución del proyecto?
5. ¿Cómo evalúa las actividades que se realizaron para ejecutar el proyecto?
6. ¿Cómo evalúa la manera en que se llevaron a cabo las actividades?

Anexo 6. Formato de entrevista para sistematizar la experiencia

Formato de Entrevista

1. Desde su punto de vista, mencione las limitaciones, ventajas y desventajas, pros y contras del proyecto.
2. ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios? ¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?
3. ¿Cuáles fueron los elementos que potenciaron o debilitaron la experiencia? ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?
4. ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?
5. ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia? ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para el grupo poblacional con cual se trabajó?
6. **RRHH.** Si tuviera que realizar una intervención similar. ¿Qué se haría igual? ¿Qué cambiaría?

Anexo 7. Cronograma de Trabajo

Cronograma												
Objetivo/Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Objetivo 1. Socializar a los participantes, que se realizarán actividades respecto al clima organizacional en diferentes áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo.												
A1.1 Informar a los participantes sobre el proceso que se lleva a cabo, mediante canales de comunicación que se manejan en la institución.												
Objetivo 2. Realizar un diagnóstico del clima organizacional en las diferentes áreas estratégicas de la institución.												
A2.1 Aplicar encuestas al personal de las diferentes áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo.												
A2.2 Elaborar el informe pertinente del diagnóstico.												
Objetivo 3. Presentar una propuesta de trabajo acorde al diagnóstico realizado.												
A3.1 Realizar una reunión con Talento Humano para presentar el plan de trabajo.												
Objetivo 4. Ejecutar las actividades propuestas en el plan de trabajo												
A4.1 Evaluar las acciones de mejora.												