



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIVISIÓN ACADÉMICA DE EDUCACIÓN Y ARTES

**FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA
CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR
N° 27 DE LA DELEGACIÓN TABASCO DEL IMSS**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:
LIC. CELERINO VILLA MATEO

BAJO LA DIRECCIÓN DE: DRA. ROSA CORNELIO LANDERO

EN CODIRECCIÓN: DR. JUAN CARLOS LEÓN OLÁN

VILLAHERMOSA, TABASCO, ENERO 2026

Anexo 2

Declaración de Autoría y Originalidad

En la Ciudad de Villahermosa Tabasco, el día 22 del mes de Enero del año 2026, el que suscribe Celerino Villa Mateo alumno del Programa de Maestría en Gestión Educativa con número de matrícula 212J27003, adscrito a la División Académica de Educación y Artes, de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como autor de la Tesis presentada para la obtención del Grado de Maestro en Gestión Educativa y titulada: Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la capacitación en el personal de la unidad de medicina familiar n° 27 de la delegación Tabasco del IMSS dirigida por la Dra. Rosa Cornelio Landero.

DECLARO QUE:

La Tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la LEY FEDERAL DEL DERECHO DE AUTOR (Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Derecho de Autor del 01 de Julio de 2020 regularizando y aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad o contenido de la Tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente

Villahermosa, Tabasco a 22 de Enero 2026


Celerino Villa Mateo

DIRECCIÓN

Villahermosa, Tabasco; a 22 de enero de 2026.

REF.DAEA/0096/2026

Asunto: Autorización de impresión de tesis

Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio
Directora de Servicios Escolares
Presente

Conforme a lo establecido en el Artículo 87 del Reglamento de Titulación de la UJAT, le comunico a usted que la **Dra. Rosa Cornelio Landero** (Directora) y el **Dr. Juan Carlos León Olán** (Codirector) dirigieron y supervisaron el trabajo recepcional de "Tesis" denominado: "**Fortalecimiento de la Cultura Organizacional mediante la Capacitación en el personal de la Unidad de Medicina Familiar n° 27 de la delegación Tabasco del IMSS**", elaborado por el **C. Celerino Villa Mateo**. El jurado para el examen profesional del mismo (Dr. José Concepción Aquino Arias, Dr. Juan Carlos León Olán, Dra. Rosa Cornelio Landero, Dra. Hilda Ofelia Eslava Gomez y Dra. Adriana Esperanza Pérez Landero) le revisaron y señalaron las modificaciones necesarias para dicho trabajo y que el interesado ha llevado a cabo. Por lo tanto, puede imprimirse.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo.

Atentamente



M.A.E.E. Thelma Leticia Ruiz Becerra
Directora



C.c.p. Lic. Maribel Valencia Thompson. -Jefe del Depto. de Certificación y Titulación de la UJAT
Archivo
MBA*CGOG

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial,
Villahermosa, Centro, Tabasco, Mex. C.P. 86040.
Tel (993) 358 15 00 e-Mail: direccion.daea@ujat.mx

Anexo 4

Carta de Cesión de Derechos

Villahermosa, Tabasco a 22 de septiembre de 2025.

Por medio de la presente manifestamos haber colaborado como AUTOR(A) y/o AUTORES(RAS) en la producción, creación y/o realización de la obra denominada "Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la capacitación en el personal de la Unidad de Medicina Familiar n° 27 de la delegación Tabasco del IMSS".

Con fundamento en el artículo 83 de la Ley Federal del Derecho de Autor y toda vez que, la creación y/o realización de la obra antes mencionada se realizó bajo la comisión de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; entendemos y aceptamos el alcance del artículo en mención, de que tenemos el derecho al reconocimiento como autores de la obra, y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco mantendrá en un 100% la titularidad de los derechos patrimoniales por un periodo de 20 años sobre la obra en la que colaboramos, por lo anterior, cedemos el derecho patrimonial exclusivo en favor de la Universidad.

COLABORADORES



Lic. Celerino Villa
Mateo

Egresado



Dra. Rosa Cornelio
Landero

Directora de tesis



Dr. Juan Carlos León
Olán

Codirector de tesis

TESTIGOS



Ing. Eduardo Antonio Torres
González



Lic. Nayeli de Jesús Villa Mateo

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi guía y fortaleza eterna, gracias por acompañarme en cada paso de este camino, por nunca soltarme de la mano y por recordarme que siempre estas aquí, incluso en los momentos difíciles sin su amor y su luz, este logro no habría sido posible.

A mi madre hermosa y a mi padre tan amado, mi mayor bendición. Gracias por su amor incondicional, por su paciencia infinita, por sus sacrificios silenciosos y por creer en mí aun cuando yo mismo dudaba. Todo lo que soy y todo lo que he logrado nace de ustedes. Y aunque muchas veces esté lejos mi corazón y mis pensamientos siempre son entorno a ustedes, mis dos grandes amores.

A mis hermanas Gloria, Azucena, Yessica, Alma, Lizbeth y Nayeli, gracias por su cariño, comprensión y apoyo constante. De manera muy especial a Nayeli, a quien estaré eternamente agradecido por su apoyo incondicional, por estar siempre presente, por impulsarme a seguir adelante y por nunca dejarme caer. No me cansaré jamás de agradecerte todo lo que has hecho por mí.

A mi directora de tesis, Dra. Rosa Cornelio Landero, expreso mi más sincero agradecimiento y admiración, por su acompañamiento, compromiso y orientación profesional. Gracias por compartir su conocimiento, por su paciencia y por creer en este proyecto desde el inicio, haciendo posible la culminación de este trabajo.

Agradezco profundamente a la vida porque de todos los regalos que me ha dado en esta etapa me presento a esas compañeras que, durante esta etapa, se transformaron en amigas entrañables. Gracias por el apoyo, la complicidad, las enseñanzas compartidas y los momentos vividos, que hicieron de esa experiencia una etapa inolvidable y significativa en mi formación personal y profesional.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a que este sueño se convirtiera en realidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN	15
1.1 Conocimiento del contexto de actuación.....	16
1.2 Descripción de la institución.....	23
1.3 El problema inicial.....	28
1.4 La Institución y su dinámica.....	33
1.5 Dimensión.....	35
CAPÍTULO II. EL ABORDAJE METODOLÓGICO	39
2.1. Método Investigación-Acción.....	40
2.2 Modalidad, Investigación-Acción participativa.....	41
2.3 Características y objetivos	42
2.4 Modelo de investigación acción asumido.....	45
CAPÍTULO III: EL DIAGNÓSTICO	47
3.1 Justificación del diagnóstico	48
3.2 Fases del diagnóstico	49
3.3 Objetivo del diagnóstico.....	50
3.4 Equipo de trabajo	50
3.5 Identificación de los participantes potenciales	52
3.6 Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.....	54
3.7 Preguntas guía del diagnóstico	55
3.8 Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico.....	57
3.9 Resultados del Diagnóstico.....	57

3.10 Análisis de los resultados del diagnóstico.	66
3.11 Socialización de la información	72
3.12 Establecimiento de prioridades	73
3.13 Toma de decisiones para dar paso a la formulación del proyecto.	74
CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA INTERVENCIÓN.....	76
4.1 Antecedentes	77
4.2 Clarificación conceptual	79
CAPÍTULO V. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	85
5.1 Referentes teóricos	85
5.2 Teoría práctica.	86
5.3 Hipótesis de acción.	88
5.4 Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención.	88
5.5 Propósito central de la intervención.....	90
5.6 Objetivos.	90
5.7 Objetivo General.....	91
5.8 Objetivos Específicos	91
5.9 Descripción general de la intervención.....	92
5.10 Plan de Intervención.....	99
5.11 Ciclos de intervención	101
5.11.1. Primer ciclo de intervención	101
5.11.1.1 Primera Acción de Cambio: Socialización de los resultados del diagnóstico.....	102
5.11.1.2 Segunda Acción de Cambio: Crear una campaña publicitaria para mejorar el ambiente motivacional	103
5.11.1.3 Tercera acción de cambio: Convivencia cultural	104

5.11.2 Segundo ciclo de intervención	105
5.11.2.1 Primera acción de cambio: Curso-Taller de inteligencia emocional.	107
5.11.2.2 Segunda acción de cambio: Curso-Taller de motivación y liderazgo	108
5.11.2.3 Tercera Acción de Cambio: Curso-Taller de buen trato	110
5.11.3 Tercer Ciclo de Intervención	111
5.11.3.1 Primera Acción de Cambio: Conferencia de comunicación para la mejora del clima organizacional	112
5.11.3.2 Segunda Acción de Cambio: Elaboración de guía de capacitación en materia de cultura organizacional	114
CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	116
6.1 Disfunciones y alternativas	116
6.2 Informe global de evaluación	117
6.3 Valoración del gestor hacia su gestión	118
CAPÍTULO VII. DIFUSIÓN DE LA INTERVENCIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN	120
7.1 Socialización de resultados	120
7.2 Incorporación en la cultura	121
7.3 crecimiento como gestor y como persona en el proceso	122
7.4 Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor.	123
7.5 Aprendizajes de la metodología como gestor.	124
CONCLUSIÓN.	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
APÉNDICES.....	133
ANEXOS	146

Índice de Tablas.

Tabla 1. Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.....	54
Tabla 2. Relatoría de la entrevista a directivos.....	58
Tabla 3 Relatoría de la entrevista a trabajadores IMSS.....	60
Tabla 4 Encuesta a derechohabientes. (General).....	63
Tabla 5 Encuesta a derechohabientes (Trato).....	64
Tabla 6 Encuesta a derechohabientes (Por área de atención).....	64
Tabla 7: Análisis de resultados de diagnóstico.....	66
Tabla 8: FODA.....	72
Tabla 9. Descripción general de la intervención.....	92
Tabla 10. Plan de intervención.....	100
Tabla 11. Acciones de cambio.....	106

Índice de figuras.

Figura 1. Bienestar y felicidad social.....	17
Figura 2. Croquis de la UMF N°27	25
Figura 3. Población adscrita a la UMF	27
Figura 4. Características de la dimensión organizativa.	37
Figura 5. Proceso de investigación-acción	42
<i>Figura 6. Rasgos de la investigación-acción</i>	<i>43</i>
<i>Figura 7. Características de la Investigación-Acción.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 8. Ciclo de la Investigación-Acción.....</i>	<i>45</i>
Figura 9. Fases del Diagnóstico.....	49
Figura 10. Establecimiento de prioridades.....	74
Figura 11. Propósitos de la Intervención.....	75
<i>Figura 12. Programas implementados en el IMSS</i>	<i>77</i>
<i>Figura 13. Aspectos de la cultura organizacional.</i>	<i>87</i>
<i>Figura 14. Teorías en torno a la motivación.....</i>	<i>88</i>
Figura 15. La pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow.....	90
Figura 16. Plan de intervención.....	99
Figura 17. Ciclos de intervención	101
Figura 18. Primer ciclo de Intervención.....	101

RESUMEN

Esta investigación fue realizada en una Unidad Médica de Primer Nivel, con la finalidad de la mejora en la cultura organizacional, misma que se realizó a través del diagnóstico por medio de entrevistas aplicadas a derechohabientes y trabajadores de la misma unidad, todo con la finalidad de obtener información que permitiera conocer la realidad de la institución. La metodología utilizada durante este trabajo fue la investigación-acción con el objetivo de conocer la problemática y crear soluciones.

Ante los resultados obtenidos se diseñaron una serie de diferentes acciones que atienden no solo a la organización sino al desempeño de todos los participantes dentro de la institución; la capacitación fue la base principal de la realización de la intervención. Como resultados finales, se observa que la mejora de la cultura organizacional no solo depende del Instituto Mexicano del Seguro Social, sino también de la formación y capacitación continua de los trabajadores.

Los resultados obtenidos en esta investigación lograron como meta central la mejora del clima laboral y la relación personal en los trabajadores, así como el reconocimiento propio de las habilidades emocionales y mejora de sus relaciones interpersonales. Contribuyendo en el trabajador en el mejoramiento de su vida y desarrollando habilidades para tratarse bien a sí mismo y a las demás personas: familia, pareja, amigas y amigos, compañeras y compañeros a la par con la derechohabiencia.

ABSTRACT

This study was conducted in a First-Level Medical Unit with the aim of improving organizational culture. A diagnostic approach was implemented through semi-structured interviews with both beneficiaries and staff members in order to obtain information that would allow an in-depth understanding of the institution's organizational reality. The methodological framework was based on action research, focusing on the identification of existing problems and the development of practical solutions.

Based on the findings, a set of strategic actions was designed to address organizational processes as well as the performance of all participants within the institution. Training and professional development constituted the core components of the intervention. The results indicate that improvements in organizational culture depend not only on institutional policies of the Mexican Institute of Social Security (IMSS), but also on the continuous education and ongoing training of healthcare personnel.

Overall, the study achieved its primary objective of improving the work climate and interpersonal relationships among staff members. Additionally, it promoted greater awareness of emotional competencies and strengthened interpersonal skills, contributing to personal well-being, enhanced professional performance, and improved interactions with colleagues and beneficiaries.

PALABRAS CLAVES.

Capacitación, Cultura Organizacional, Motivación, habilidades personales, satisfacción laboral.

INTRODUCCIÓN

Para lograr el éxito, una organización requiere de una cultura organizacional positiva, donde todos los integrantes sean colaborativos, que consideren todo un conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos por sus miembros, que se manifiesta en los símbolos, mitos, lenguaje y comportamientos de esta. Hay que considerar que la cultura organizacional es el hilo conductor de cualquier organización que busca lograr la cima; de igual manera es la guía invisible donde la visión adquiere su punto de partida, por ello la importancia de la cultura como un elemento activo que fomenta el desenvolvimiento de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Por otro lado, la cultura organizacional no es impositiva, sino por el contrario puede ser aprendida por una estructura bien diseñada, en donde se reflejen valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros buscando la armonía organizacional. La cultura organizacional es un componente primordial para el éxito de las organizaciones en los tiempos actuales que se mueven en los cambios constante requeridos por las necesidades de la sociedad, por lo que tiene gran relevancia al proporcionar una identidad sólida a la organización o institución, ya que aumenta el sentido de pertenencia entre los directivos, subordinados, beneficiarios y a la vez ayuda a identificar los sucesos que ocurren en el entorno interno y externo.

Cuando no hay una buena cultura organizacional, pueden ocurrir varios efectos negativos en la organización, tales como:

- **Bajo desempeño laboral:** En el desempeño de los colaboradores de las organizaciones o instituciones la cultura organizacional juega un papel fundamental, donde se mueven los diversos comportamientos. Si el ambiente laboral no es saludable, los empleados pueden sentirse desmotivados, estresados y poco comprometidos con su trabajo, lo que puede llevar a un bajo desempeño laboral.
- **Falta de cohesión y colaboración:** Una cultura organizacional poco saludable puede llevar a la poca congruencia y colaboración entre los directivos y subordinados. Si los subordinados o colaboradores no se sienten cómodos trabajando juntos o no

comparten los mismos valores y creencias, puede ser difícil para ellos colaborar de manera efectiva.

- Si los empleados no están comprometidos con la organización o no comparten los mismos valores y creencias que los clientes, puede ser difícil para la organización mantener a sus clientes y mantener una buena reputación.

Una cultura organizacional en sentido negativo podría experimentar efectos adversos en la organización, incluyendo bajo desempeño laboral, rotación de personal acelerado, falta de cohesión y colaboración, y pérdida de reputación. Por lo tanto, es importante que las organizaciones trabajen para crear y mantener una cultura organizacional saludable y positiva.

En este sentido este proyecto se propone como objetivo principal fortalecer la cultura organizacional de la institución mediante capacitación efectiva para la mejora continua. Al capacitar a los empleados en valores, comportamientos y habilidades importantes, implementar nuevas políticas y herramientas, y hacer seguimiento a la capacitación, el IMSS puede fomentar una cultura organizacional saludable y positiva.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN

Conocimiento del contexto de actuación

Constituyen las realidades que existen en el contexto para dicho estudio, cuáles son los antecedentes existentes, en qué escenario se va a intervenir y bajo qué circunstancias se encuentra la institución a abordar.

Descripción de la institución

Entender cuál es el rol que existe en la institución, de qué manera está distribuido, desde su infraestructura material como la distribución del recurso humano. De manera que sea un acercamiento y un conocimiento completo de la

El problema inicial

En esta sección de la investigación, se abordará la necesidad existente en el abordaje del contexto situacional y que generó en el investigador una inquietud de intervención metodológica para la búsqueda de una posible solución.

La Institución y su dinámica

En este apartado se determina, se explica y justifica cual es la funcionalidad de una UMF dentro del IMSS, Y que relevancia tiene para con el proyecto en el que se realizó el proyecto de intervención.

La dimensión

Se refuerza este apartado con las dimensiones educativas, ya que se busca una re educación en materia de cultura organizacional para la búsqueda en la mejora del servicio brindado en el IMSS.

La creación y el conocimiento de las condiciones para la realización de la actuación constituyen las realidades que existen en el contexto para dicho estudio, cuáles son los antecedentes existentes, en qué escenario se va a intervenir y bajo qué circunstancias se encuentra la institución a abordar.

En las instituciones la implementación de los proyectos de intervención busca siempre la identificación, detección, análisis y descripción de un problema o situación, para intervenir con acciones y estrategia con miras de solucionarlo algunos; autores como (De León, 2021) que definen el objetivo del proyecto de intervención como:

La transformación de la realidad y en el hacer planificado. Así, la corrección, la prevención o el desarrollo se darán a partir de acciones articuladas que parten de un diagnóstico efectivo. El proyecto será exitoso en la medida que responda a la problemática o necesidades identificadas en un primer momento. (p.9)

En este sentido, la finalidad de la creación e implementación de proyectos de intervención, es buscar el bienestar de las organizaciones y llevarlo a cabo, de igual manera crear e implementar mejoras en cualquier problema situacional dentro de las institución u organización, bajo esta visoria se realizó este trabajo de investigación, buscando el fortalecimiento del clima organizacional en una institución de salud.

1.1 Conocimiento del contexto de actuación

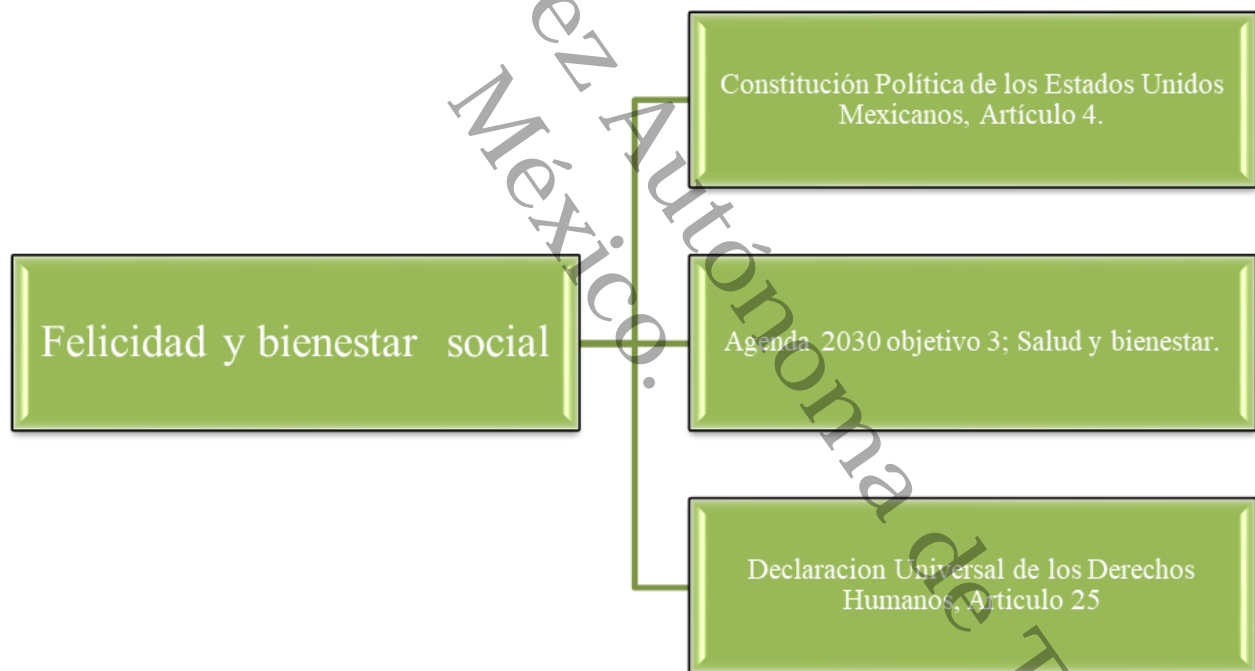
Para esta investigación, fue importante adentrarse y conocer el contexto y las condiciones internas de la institución donde se desarrolló el proyecto de intervención, a partir de las normativas establecidas de manera institucional y lo constitucional, hasta identificar las deficiencias que se encontraban desde dentro en la institución, para tener un bosquejo integral donde sería la actuación.

Como lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en el artículo cuarto, donde menciona que toda persona “tiene derecho a la protección de la salud” (CPEUM, 2014:12), al mismo tiempo en el apartado 3 de la

agenda 2030 en lo relacionado de la salud y el bienestar donde se reafirma que para garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y a cualquier edad es necesario lograr el desarrollo sostenible.

Por otra parte, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en su artículo 25, asienta que; “toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios”. (ONU, 1948). Comprendiendo entonces que documentos oficiales publicados por instancias nacionales e internaciones buscan siempre el bienestar y la felicidad social.

Figura 1. Bienestar y felicidad social.



Fuente: Elaboración propia con base a Declaración Universal de los Derechos Humanos, Constitución Pública de los Estados Unidos Mexicanos, objetivos de desarrollo sostenibles creados por la asamblea general de las naciones unidas.

La investigación se realizó en la Unidad de Medicina Familiar (UMF) del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), institución de salud que atiende a la base trabajadora de las organizaciones en México, una institución que se ha construido y

consolidado durante los últimos 75 años, misma, que busca por primera instancia la atención a la salud y la protección social para todos y cada uno de los trabajadores y afiliados al IMSS, es de gran importancia la oportuna administración de los recursos, esto con la finalidad de brindar tranquilidad, estabilidad y seguridad social para los trabajadores de la iniciativa privada y sus familias. En este trabajo de intervención es necesario adentrarse a conocer los antecedentes del IMSS, mismo que tiene una historia importante en México pues:

Entre las instituciones surgidas como consecuencia de la Revolución mexicana, la primera de carácter social de la historia está sin duda el Instituto Mexicano del Seguro Social, anhelo cumplido de muchas generaciones y que con el tiempo incorporaría no solo los servicios de salud, sino una gama impresionante de prestaciones que incluían cultura, prevención, cuidados familiares, vivienda, recreación y pensiones que aseguraran una vejez digna. (Lozada, 2018: parr.1)

Con el interés de incentivar y mejorar los servicios que presta dicha Institución hay que buscar y lograr disminuir la poca y deficiente capacitación para la búsqueda de una cultura organizacional beneficiosa es muy notoria, con la manifestación y el trato o mal trato que se hace evidente entre los trabajadores para con los derechohabientes o usuario del sistema de salud mexicano en todos los ámbitos, ya sea consulta médica o trámite administrativo. La capacitación para lograr un mejor clima organizacional como lo mencionan algunos autores como Molina:

La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para su desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque permite que el talento humano sienta que es parte

importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización. (Molina, 2017, p.49).

El IMSS ha impulsado algunas estrategias mediante programas de intervención en las unidades, en temas de capacitación para implementar una cultura de buen trato y de servicio, como el caso del programa "SER IMSS, que se ha implementado en todas y cada una de las unidades de medicina familiar que es:

Un modelo de capacitación innovador, hacia una nueva cultura de servicio, que permite formar a todas las personas que laboran en el Instituto a través de una capacitación participativa - vivencial y con protocolos de servicio, que han quedado registrados formalmente para su estandarización a nivel nacional para fortalecer el buen trato y comunicación interna entre compañeras y compañeros. (IMSS, 2019, parr.3).

Este sistema de capacitación busca el fortalecimiento del buen trato en los trabajadores, compañeros y derechohabientes y fue implementado por este organismo en el 2016 con la finalidad de ser impartido en todas las unidades de medicina familiar abarcando en totalidad a la Institución de Salud. Replicado en cada uno de los espacios donde se desenvuelve este instituto, implantando este programa integrado por estrategias netamente transversales, para el impulso de un buen trato organizacional. La eficiencia que tuvo el programa fue notoria mostrando un alza en los indicadores de la institución, debido a su incremento como lo señala la institución en su sistema que dice:

La percepción de las personas derechohabientes y usuarias donde se implementó el Programa SER IMSS, incrementó en 4% su evaluación de excelente o bueno en el trato de acuerdo con los resultados de la Encuesta

Nacional de Satisfacción a Usuarios de Servicios Médicos del IMSS realizada en julio de 2016. (IMSS, 2016, parr. 2).

Después de la aplicación del programa en la gran mayoría del país, sin embargo este programa solo marcó lo que se logró una vez que se implementó, pero los registros posteriores del mismo programa fueron en decadencia debido a que el programa o la estrategia no se reapiro en los trabajadores, aquí surge la necesidad de buscar estrategias existentes y nuevas para poder lograr una capacitación constante para fortalecer aquellos actores que intervienen en los servicios de salud y en la parte organizativa de la institución.

La institución de salud ha buscado mejorar los servicios al derechohabiente, pero también es necesario cambios en cultura organizacional, es justo y necesario la implementación periódica y constante con supervisión continua, y evaluaciones de esta para realizar las mejoras necesarias al sentido de calidad del programa, esto para medir y resarcir los huecos que se puedan vivenciar en el mismo modelo de mejora.

La definición de cultura organizacional que aportan *Ivancevich, J., Konopaske, & R., Matteson, M.*, 2012 en su libro Comportamiento organizacional donde citan a Edgar Schein quien la define como:

Un patrón de premisas básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.41).

Los modelos de mejora que se pueden implementar para tener una institución de salud y que dé cumplimiento a lo que son los derechos humanos al acceso a la salud tienen que ser replicados; en el caso del programa de SER IMSS es una integración de actividades que ponen en acción la capacitación presencial y en línea, conjunta con un ejercicio de interacción entre los miembros del entorno interno que fortalezca el trabajo colaborativo en la institución y logra creer en la integración de protocolo del buen trato de Saludar, Escuchar y Responder (SER).

Es necesario conocer el efecto que las capacitaciones pueden lograr en un cambio organizacional pues mediante esta gran herramienta se puede ofrecer a los empleados las habilidades y el conocimiento para desempeñar sus labores, es entendida entonces como: “el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal [...] ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades” (Wherter, Davis & Guzmán, 2014, p. 183).

Las capacitaciones que se aplican en el IMSS son con la finalidad o en busca de mejora continua en la atención brindada para el derechohabiente, esto se pretende siempre en colaboración con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, (SNTSS) “coadyuvaron esfuerzos para poder ejercer un gran peso en esta conversión de cultura organizacional, entre compañeros y compañeras y así consolidar la calidez” (IMSS, 2019). Para fomentar una mejora en la cultura organizacional.

La aplicación del programa SER IMSS al no ser replicado de manera constante el resultado positivo fue disminuyendo gradualmente a medida que el tiempo iba

pasando, donde es notorio que la capacitación fue de impacto para la mejora del clima organizacional, aunque la continuidad periódica es indispensable para extender estos resultados y mantenerlos, de manera tal que consecutivamente el objetivo de este proceso mejorar el servicio a los derechohabiente, pero sobre todo que los trabajadores se encuentren bien motivados, reflejando en el desempeño y buen servicio.

Por ello, es necesario trabajar procurando el desarrollo de un programa o proyecto de intervención para mejorar la calidad y reproducción constante que lleven como objetivo la mejora en el clima organizacional, la calidez y el buen trato tanto entre los trabajos de la institución como al momento de prestar los servicios a los derechohabiente, obteniendo así mejoras multidireccionales, para la satisfacción laboral y paz organizacional pues con esta consideramos; “la paz se considera una condición necesaria para el pleno desarrollo de las sociedades, pues implica el reconocimiento de la dignidad individual de sus miembros, y la seguridad de que sus derechos son respetados”. (Museo Memoria y Tolerancia, 2023, parr. 3)

Es importante hacer un análisis para la implementación de capacitación no solo el hecho de que se pueda capacitar, sino también la importancia de la calidad con la que se hace, la temporalidad con la que se aplica y los efectos que puedes lograr a partir de esta integración. Entender que la importancia de la capacitación ayuda a la institución a encontrar debilidades dentro de las mismas y poder otorgarles a los trabajadores herramientas para su buen desempeño de una forma integral.

Ahora bien, es debido atender la temporalidad de la estrategia de capacitación, y la calidad de réplica, esto siempre dirigido en función de los objetivos o de las debilidades donde se quiere fortalecer mediante la capacitación, pues si estas son de una muy buena calidad y el efecto es el deseado la réplica es menos constante y viceversa, es por ello enfocarse en la integración de estos factores, como:

Todo esto para colaborar en lograr las metas establecidas en el programa sectorial de salud 2020-2024 donde se establece en uno de sus objetivos principales es que: Incrementar la eficiencia, efectividad y calidad en los procesos del SNS para corresponder a una atención integral de salud pública y asistencia social que garantice los principios de participación social, competencia técnica, calidad médica, pertinencia cultural y trato no discriminatorio, digno y humano. (DOF, 2020:6).

Este proyecto de intervención en una institución de salud se buscó encontrar una solución a la problemática existente dentro de una institución que atiende a derechohabientes mediante el servicio de acceso a la salud, donde es la capacitación, para ello fue importante realizar todo el proceso de la intervención en función del mejoramiento del clima organizacional y por ende en el mejoramiento de la cultura organizacional.

1.2 Descripción de la institución.

En este apartado nos adentramos en conocer, saber y entender cuál es el rol que existe en la institución donde se desarrolló este proyecto, de qué manera está distribuido, desde su infraestructura material como la distribución del recurso humano. De manera que sea un acercamiento y un conocimiento completo de la institución.

La Unidad de Medicina Familiar (UMF) N° 27 de la delegación Tabasco del IMSS, ubicada en Macuspana Tabasco, colonia Centro en Boulevard José Narciso Roviroso, S/N CP. 86706, con una operatividad de 3 turnos; matutino, vespertino y fines de semana. Cuenta con un recurso humano de 23 trabajadores.

Las instalaciones de la UMF son de concreto, la clínica tiene una distribución de espacios de la siguiente manera:

- 1 dirección, una administración,
- 2 consultorios de medicina familiar, donde se da la consulta a los pacientes con cita, uno para la atención médica continua o urgencias, uno para la atención de estomatología o dental, uno para medicina preventiva,
- 1 área de afiliación y vigencia, una farmacia, una área destinada para las asistentes médicas, un área de medicina preventiva,
- 2 salas de espera (una para consultas médicas y una para trámites administrativos).
- 2 baños para pacientes (uno para mujeres y uno para hombre).
- 2 baños para el personal (uno para mujeres y uno para hombres),
- 1 espacio destinado para el comedor del personal.
- 1 área de bodega.
- 1 área de esterilización de equipos quirúrgicos.
- 1 séptico.
- 1 cuarto de máquinas donde se encuentran los equipos operacionales de los consultorios.

- 1 cuarto de equipos de cómputo satelital para la operatividad conjunta con el órgano de informática del estado,
- 1 área de actos cívicos,
- 1 área verde.
- 2 estacionamientos, 1 frontal para ambulancia y 1 trasero para 16 vehículos.

La UMF está conformada con un total operacional de 26 trabajadores, como personal médico y administrativo que se conforman por los siguientes; un director, un administrador, cinco médicos familiares, tres médicos generales, dos auxiliares de enfermería, un auxiliar de enfermería en salud pública, dos asistentes médicas, tres auxiliares de administración, un auxiliar de oficina, un operador de ambulancia, un auxiliar de farmacia, un auxiliar de limpieza, un polivalente y un auxiliar de servicios generales y 2 pasantes (uno de medicina general y uno de enfermería).

Figura 2 Croquis de la UMF N°27

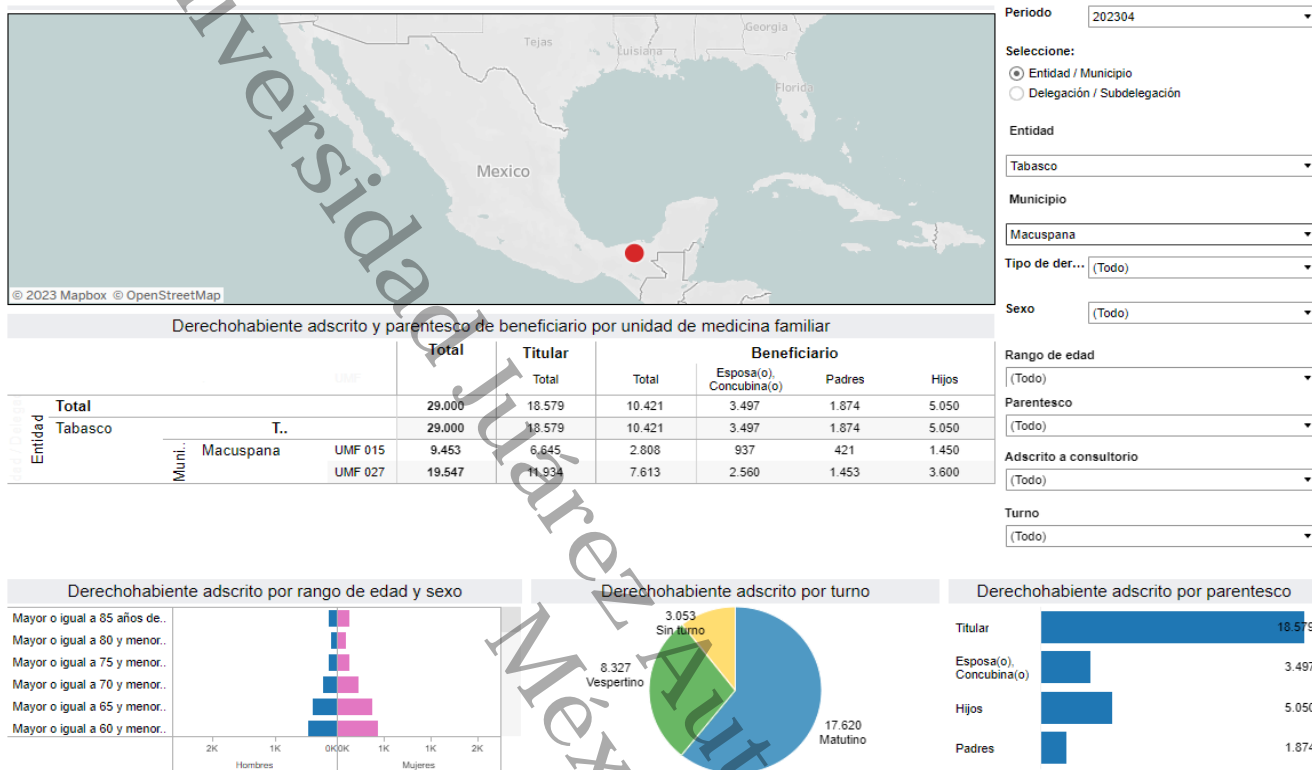


Fuente: Tomada del plan anual de estrategia 2021

Una unidad de Medicina familia (UMF) tiene como funcionalidad ofrecer en primera instancia los servicios de salud a los derechohabientes que se encuentren adscritos a esta misma, como técnicamente lo describe el glosario de términos en seguridad social como: “Unidad de atención médica que proporciona el "primer nivel" como entrada a un sistema organizado de medicina familiar integral, a los individuos y familiar que tienen adscritos” (BIDIS, 2015).

La UMF en la que se desarrollara este proyecto, tiene un horario de operatividad de 24 horas en atención medica continua o urgencias, sin embargo, las consultas médicas son proporcionadas de lunes a viernes, contando con 2 turnos (matutino y vespertino) con 2 consultorios de medicina familiar en cada turno, ofreciendo un total de 24 consultas por médico, con un total diario de 96 pacientes atendidos. Por otro lado, los servicios administrativos que ofrece, como lo son: pensiones, afiliaciones de derechohabientes, elaboración de viáticos, recibo de medicamentos, y trámites administrativos en general, teniendo una afluencia significativa de derechohabientes con relación a las consultas brindadas diariamente.

Figura 3. Población adscrita a la UMF



Población derechohabiente adscrita a la UMF, tomada de los datos abiertos del IMSS en www.imss.gob.mx

Este proyecto de intervención tuvo efecto en ambos turnos, mismo que se reflejó en el total de población adscrita a esta clínica, de un total de aproximado 19,597 según la cifra plasmada en la página de los datos abiertos de IMSS de la población adscritas a la UMF en su última actualización del 30 de abril del 2023, datos encontrados en los anexos. 2 por ello se trabajó en los 2 turnos, puesto que el buen trato no es evidente a la hora de recibir un servicio o atención dentro de la institución y esto se reflejó en las encuestas de satisfacción según el sistema integral de medición de la satisfacción de usuarios y la calidad de los servicios realizadas a los derechohabientes.

La unidad de medicina familiar lleva plasmada en su misión; “Asumimos el compromiso de atender, impulsar, reformar, resguardar y conservar la salud en nuestra población, siendo la atención de calidad de primer nivel de consulta y atención médica, para con nuestros trabajadores, trabajadoras y sus familias”. Como en su visión señala lo siguiente; “Por una institución con una excelente calidad y reconocimiento de seguridad social”. Y los valores de los que imperan en la institución son; solidaridad, respeto, transparencia, justicia, honestidad, responsabilidad, tolerancia, amabilidad, empatía y trabajo en equipo.

Es necesario destacar que la operatividad del IMSS dentro de las disposiciones gubernamentales no se modificó, así como en lo establecido en el “programa sectorial de salud 2020-2024 y a partir de las modificaciones del seguro popular y su reintegración como Instituto De Salud Para El Bienestar (INSABI), esto para garantizar los servicios de salud a todos los habitantes de México” (DOF, 2020, p.61).

1.3 El problema inicial

La seguridad social, es una serie de medidas que busca el bienestar de las personas humanas, aunque también puede ser el bienestar social colectivo que conforman una comunidad, en lo que respecta a nuestro país este derecho humano se encuentra regulado en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123, mismo que señala el derecho humano a la seguridad social.

La seguridad social está regulada desde lo que es el derecho internacional tal como lo señala la Declaración Universal De Los Derechos Humanos en el artículo 22

determinando: “Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad” (ONU, 1948).

El Estado Mexicano, inicia su labor en busca de la seguridad social mediante un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación;

El 19 de enero de 1943 el Presidente Manuel Ávila Camacho creó el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para garantizar el acceso integral de los trabajadores al desarrollo; junto a ello se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Seguro Social. Según su exposición de motivos, el objetivo principal es: “garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. (CNDH, 2018, parr. 1)

La institución de salud después de su creación y al ver las necesidades reales para proveer la seguridad social a los trabajadores, trabajadoras y sus familias, fijó la mirada en brindar una puerta de acceso directo entre los trabajadores y la salud, por ello se crearon las unidades de medicina familiar, y así crearon esta red de unidades médicas ubicadas en puntos clave geográfica y demográficamente para poder abastecer en materia de salud a las y los trabajadores y sus familias. Dando respuesta a lo que dicta la Constitución Federal, en su artículo 4to; “Toda Persona tiene derecho a la protección de la salud”. (SEGOB, 2023)

Debido a la necesidad es importante contar con Unidades médicas suficientes que se encarguen de atender a la población, pero es necesario dotarla de todos los recursos necesarios en materia de infraestructura y de capacitación al recurso humano, específicamente a los que se encarga de ofrecer un servicio de atención directa al derechohabiente, para poder terminar con el mal trato que muy frecuentemente es señalado por la población.

En este sentido se empatiza con el objetivo tres de la agenda 2030 donde señala en las metas por alcanzar 3.8 es el de, “Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos” (Agenda 2030, 2015).

En el mismo trazo para dar cumplimiento a lo que se señala la meta 3.8 de la agenda 2030, la institución de salud busca garantizar una atención con un alto nivel de eficacia, eficiencia y calidez en el sentido de atención con todas y todos los derechohabientes, desde su organismo nacional, implementación de nuevas estrategias para el desarrollo de nuevos planes de capacitación para la mejora en relación con la atención, la calidad y el buen trato al derechohabiente, no obstante, esta iniciativa se queda en la mayoría de los casos simplemente en teoría y muy alejado a la práctica, debido a la falta de seguimiento de las actualizaciones en capacitaciones de sus trabajadores.

El IMSS ofrece programas de capacitación muy acertados, una muestra de ello es el programa SER (Saludar, Escuchar, Responder), que impulsa el desarrollo del

recurso humano a adentrarse en la empatía, inteligencia emocional y la importancia de un buen trato, sin embargo este programa de capacitación solo se brinda una sola vez, al ingresar como nuevo colaborador de la institución, mostrando una fuerte debilidad pues los resultados obtenidos en la evaluaciones parciales del programa son descendientes, mientras que en las mismas evaluaciones, se pone de manifiesto que los participantes en la capacitación, van desinteresando periódicamente el objetivo de la capacitación hasta determinar olvidarlo completamente, haciendo evidente conflictos organizacionales.

Los conflictos organizacionales que se generan en la UMF se deben a la mala atención recibida por los derechohabientes y dentro de la misma institución se generan conflictos interpersonales entre los colaboradores, llega ser la insuficiente capacitación interna en torno a la atención eficaz y la convivencia armónica, esto reflejado en la mala cultura organizacional definiendo ésta como; "Aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios, relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla" (Bizneo, 2022, parr. 5.).

La comunicación interna juega un papel fundamental en este proyecto ya que mediante, el análisis, la observación y la intervención en este panorama se efectuaron los cambio en la cultura organizacional; tomando en cuenta lo que señala Harold P, Reyes y Milton citan a (Laffitte Santiesteban M.E., 2013). Definiendo la comunicación interna como;

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias. (p. 299)

Otro factor que interviene en este proyecto es el clima organizacional, pues es definida como:

El conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario, la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral. (González, 2010, parr. 3).

Mediante la misma línea podemos describir ahora la cultura organizacional que esta amalgamada completamente al termino anterior pues es desenvuelta en el mismo contexto laboral, así como Pedraza L. & Obispo K (2015) cita a *Schein* (1988) quien la adjudica como: "lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión".(p. 18)

Un término que debe mencionarse es sin duda el de atención al derechohabiente: “quien es pues es el asegurado, el pensionado y los beneficiarios de ambos, que en los términos de la Ley tengan vigente su derecho a recibir las prestaciones del Instituto Mexicano Del Seguro Social “(LGIMSS,1995) ya que ellos son los usuarios directos del instituto mexicano del seguro social, como se menciona en el mismo decreto en el artículo 209;

El Instituto proporcionará atención a sus derechohabientes mediante servicios y programas de prestaciones sociales que fortalezcan la medicina preventiva y el autocuidado de la salud y mejoren su economía e integridad familiar. Para ello, fortalecerá la coordinación y concertación con instituciones de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal o con entidades privadas y sociales, que hagan posible su acceso a preferencias, prerrogativas y servicios que contribuyan a su bienestar. (DOF, 2022)

Este proyecto, busca la iniciativa de lograr la integración y desarrollo de una estrategia para la implementación de capacitación constante, mismas que buscará de manera conjunta el desarrollo de una beneficiosa cultura organizacional, un desarrollo en el mejoramiento del clima y cultura organizacional y por añadidura se refleja en el buen servicio para con los derechohabientes.

1.4 La Institución y su dinámica

El instituto mexicano del seguro social lleva consigo una organización compleja adjetivo que según la Real Academia Española se define como aquello que se compone de múltiples elementos iguales o distintos, en este sentido esta noble institución así lo establece en su página oficial:

El IMSS, es la Institución con mayor presencia en la atención a la salud y en la protección social de los mexicanos desde su fundación en 1943, para ello, combina la investigación y la práctica médica, con la administración de los recursos para el retiro de sus asegurados, para brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias, ante cualquiera de los riesgos especificados en la Ley del Seguro Social. (IMSS, 2022, p.1)

La unidad de medicina familiar es parte fundamental para la funcionalidad del (IMSS), ya que es el primer acceso abierto inmediato para la atención de cualquier necesidad de los usuarios o derechohabientes. La UMF 27 es la encargada de brindar la atención medica familiar a toda la población adscrita a esta unidad en esta instancia, también se atienden los pacientes con padecimientos dentales, y en cuestiones administrativas, se tramitan la gestión de los pagos de incapacidades, tramites de pensiones o afiliaciones del grupo familiar a la misma clínica.

En las unidades médicas se brinda atención de primer nivel denominado así por ser la puerta de acceso de la población a los servicios de salud atendiendo las necesidades más básicas de la población en cuestiones de salud., siendo la que según sea el caso refiera al paciente a un segundo nivel de atención médica u hospitalaria pues en este nivel se atienden enfermedades que requieran algún tipo de área especializada así como también de hospitalización.

El IMSS busca establecer constantemente modelos de capacitación, con miras de una cultura de servicio, que permita al talento humano que colabora en el Instituto, a través de capacitaciones participativas-vivencial colocando de antesala protocolos de servicio y de buen trato, que se vea reflejado entre las y los compañeros de manera colectiva y se vea reflejada en el buen servicio para los derechohabientes.

Uno de los programas que implemento la institución como el programa “SER”, dentro de sus objetivos y lineamientos señala que un programa de capacitación tiene que contener elementos innovadores, buscando una cultura de un servicio de calidad, que proporciones herramientas al personal que labora en la institución de salud, fortaleciendo una comunicación asertiva entre los compañeros y los usuarios.

Este proyecto de intervención buscó la consolidación en la mejora del clima y cultura organizacional, mediante la capacitación constante en torno a esta área, ya que desde la perspectiva de programas que se han implementado dentro del instituto, y que validan la efectividad de los programas implementados, queda evidente tal eficiencia, sin embargo tal efecto va perdiendo fuerza, conforme pasa el tiempo por tanto la falta de réplica y la búsqueda de mejora continua se nota necesaria.

Bajo los nuevos decretos y políticas públicas en México que se integran en el nuevo sistema de atención a la población en materia de salud y dando cumplimiento a las medidas requeridas en el Programa Estratégico de Salud para el Bienestar, a partir del mes de septiembre de 2022, que toda población debe de tener atención gratuita, en ese sentido el IMSS es una institución a la que le compete dar la atención medica obligatoria solo a sus afiliados vigentes, y a toda la población será cuando se den las instrucciones por autoridades competente.

1.5 Dimensión.

En esta fase, se apoyó en las dimensiones educativas, ya que se busca una reeducación en materia de cultura organizacional para la búsqueda en la mejora del servicio brindado en el (IMSS). Mediante estos rubros educativos es posible trabajar

de modo direccionado, con objetivos y metas claras. El modelo de gestión educativa implementado por el gobierno federal en conjunto con la secretaria de educación para la incorporación de las escuelas de tiempo completo define a la gestión educativa como:

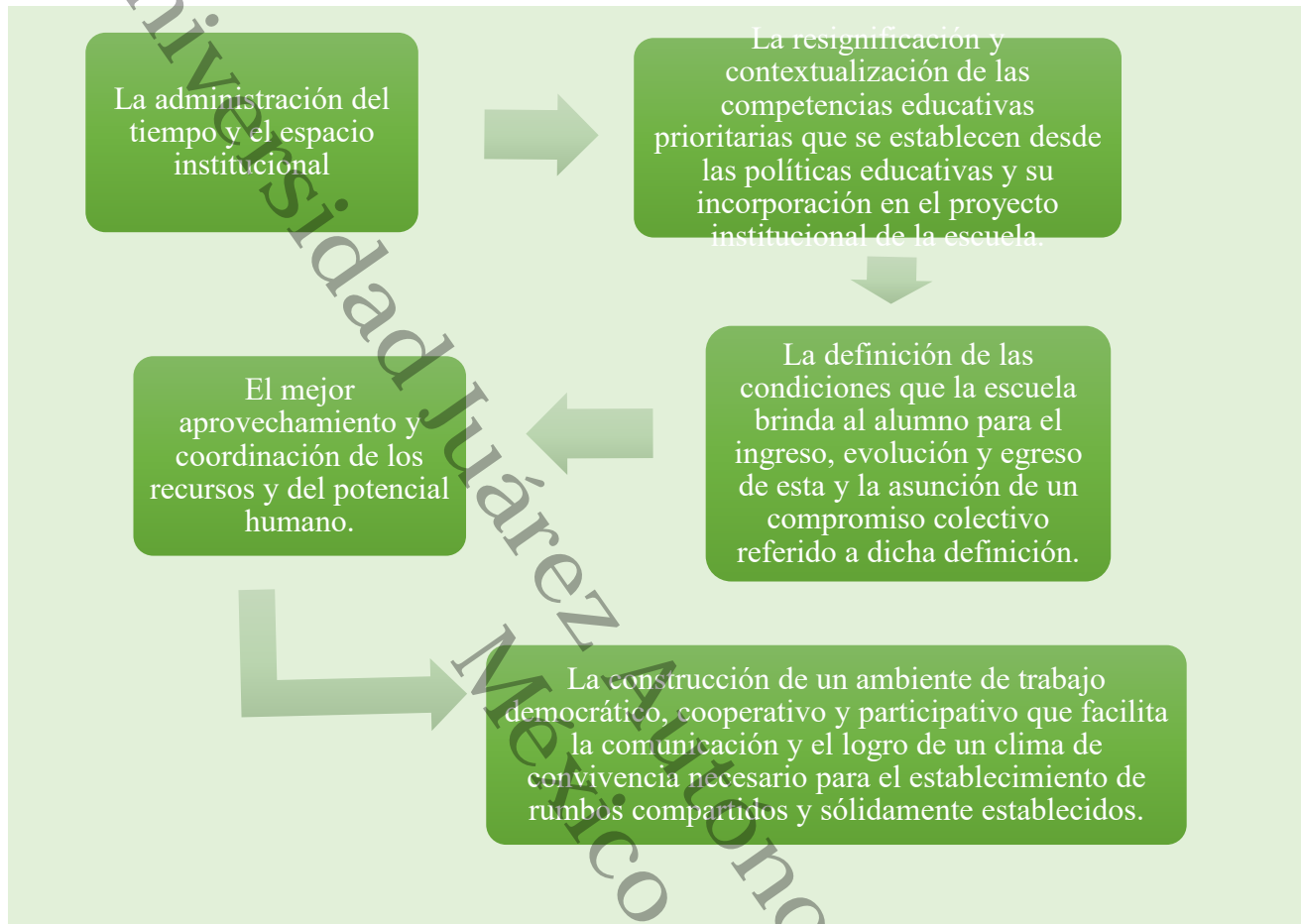
Una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (Vazquez, et al., 2010: p.55)

Las dimensiones nos ayudan a percibir y conocer los fenómenos y su desarrollo desde su núcleo y así adecuar soluciones de mejora. Estas dimensiones básicas reconocidas por la gestión educativa son:

- Dimensión Pedagógica
- Dimensión Organizativa
- Dimensión Administrativa
- Dimensión Comunitaria

En este proyecto de intervención, se fortaleció con 2 de estas 4 dimensiones que será la dimensión organizativa ya que “mediante esta dimensión La circulación y la apropiación de conocimientos. La transmisión de valores y la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática y participativa. El trabajo en equipo. El desarrollo de proyectos específicos y la elaboración de respuestas creativas”. (Luque, 2015, p.15). Pues también con esta se conocerá cual es el funcionamiento de cada persona que conforman los equipos de trabajo de la institución, y así mismo se observará de manera integral la organización.

Figura 4. Características de la dimensión organizativa.



Fuente: Elaboración propia, de las características de la dimensión organizativa (Luque, 2015)

Este autor también define la dimensión organizativa como la que; “constituye el soporte de la organización de la escuela ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo” (p.16). Pues enuncia también a esta dimensión como la integración de los siguientes puntos:

Continuando con la dimensión administrativa que amalgamada con la anterior dimensión contribuirán en la integración de esta investigación y citando al mismo autor quien la explica cómo;

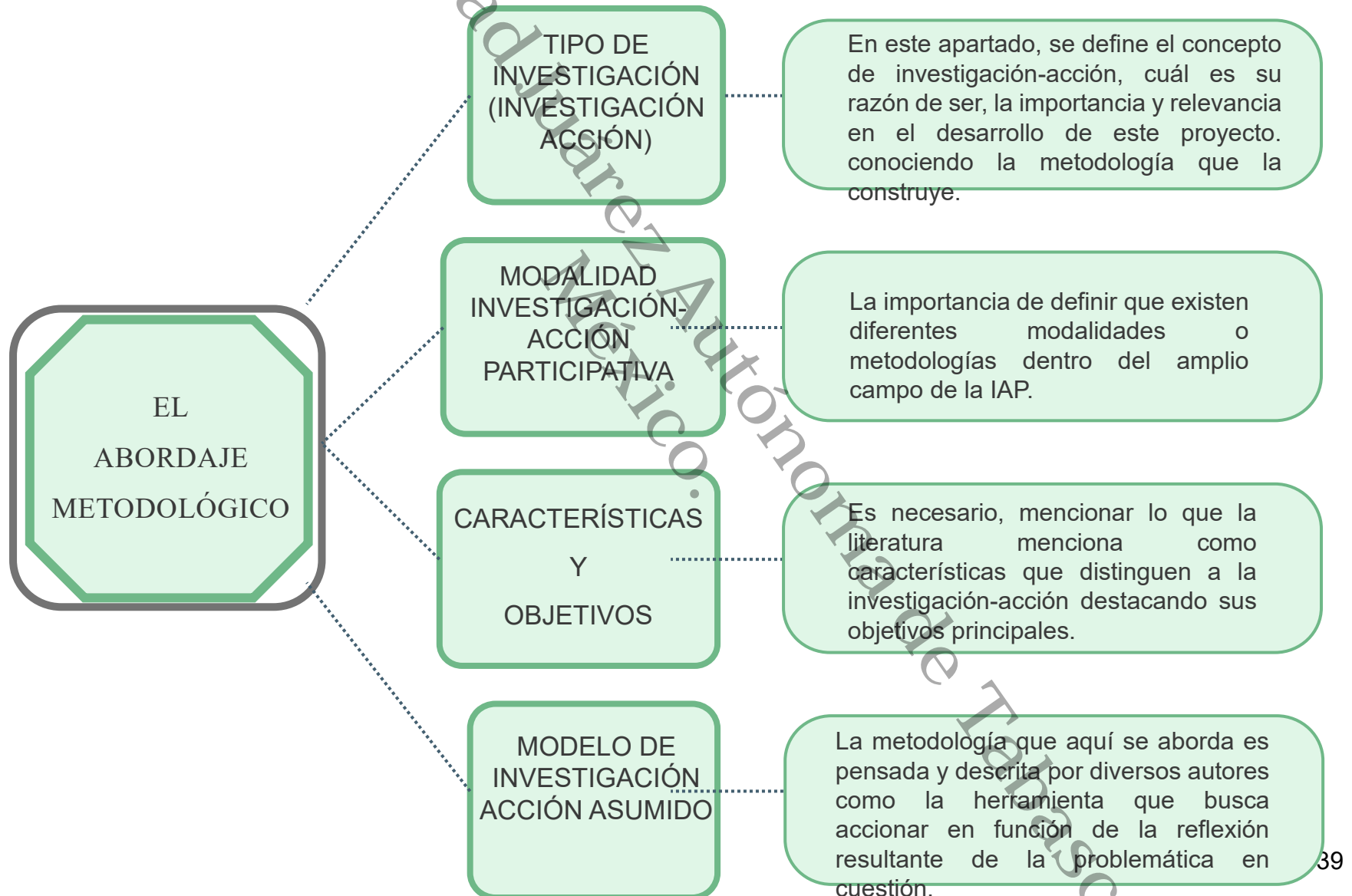
La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación y articulación de las

personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos. (p.16).

De este modo, estas dimensiones se alinearon no solo en las escuelas como lo mencionan los teóricos sino específicamente a la institución (IMSS) en donde se realizó el proyecto, adaptándola pues a la organización, puesto que se conoció desde el punto inicial y hacía que directriz se enfocó la intervención, con el objetivo fijo en la actuación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPÍTULO II. EL ABORDAJE METODOLÓGICO



En este capítulo de la investigación se demuestra el acompañamiento científico y la metodología en su estructura, que condujo a la realización del proyecto de intervención en esencia, misma que se enriquece a partir de conocimientos y estudios de teóricos direccionados a lo que definen como Investigación Acción Participativa (IAP) concepto que se describe en este capítulo.

2.1. Método Investigación-Acción.

La investigación acción es una metodología integral en la investigación que busca la mejora vivencial en la gente, se emplea en proyectos de intervención en los que fijan objetivos en beneficio del contexto actual de una comunidad, puntualizando la construcción de una mejor realidad con beneficios en la calidad de vida. “Es una metodología, pero a la vez es una posibilidad de articulación social, de construcción de sentido y hasta de generar procesos comunicativos más dialógicos y participativos”. (Rocha, 2016, p.8)

Como se describe anteriormente la investigación acción es pues la búsqueda de la mejora de la comunidad mediante diferentes métodos, algunos autores como Greenwood & Levin (1998) citado por Zapata F. & Roldan V. hacen referencia a este proceso como la integración de 3 grandes pilares, investigación-participación-acción:

Investigación: creencia en el valor y el poder del conocimiento y el respeto hacia sus distintas expresiones y maneras de producirlo;
Participación: enfatizando los valores democráticos y el derecho a que las personas controlen sus propias situaciones y destacando la importancia de una relación horizontal entre los investigadores y los miembros de una comunidad; y **Acción:** como búsqueda de un cambio

que mejore la situación de la comunidad involucrada. (Zapata & Rondán, 2016, p.7)

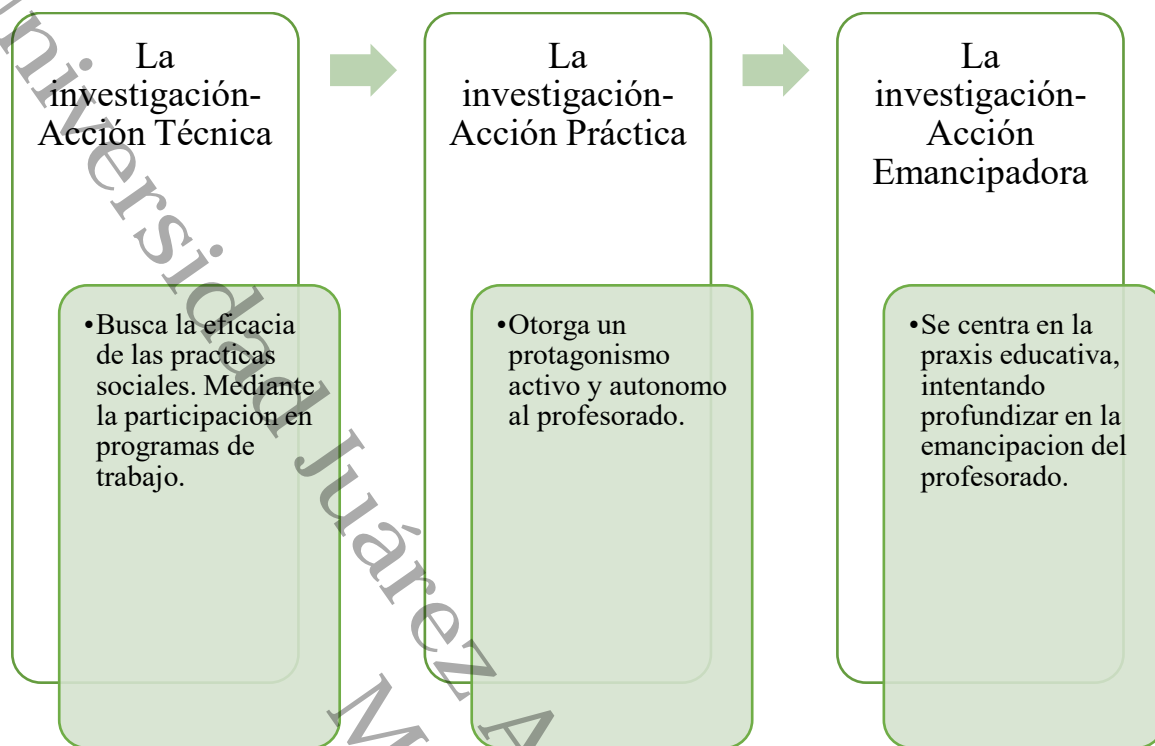
En este sentido la investigación en este proyecto no solo busca recabar y obtener una información con el solo sentido de obtención, sino en un argumento de construcción y solución efectiva donde el proceso es completado, a partir de la investigación, análisis y evaluación para la mejora de la comunidad seleccionada.

Este proyecto no solo se limita con la parte teórica, por consiguiente se llevaron a la acción aquellas mejoras que se pudieron realizar a partir del análisis y evaluación, toda vez que se obtuvo el conocimiento del contexto, desde el interior de la institución hasta el exterior, desde la percepción de los derechohabiente o usuarios en torno al servicio, conjugándolos en una perspectiva integral que generó la actuación de todo el trabajo, con el objetivo siempre de resolver y dar respuesta a la problemática focalizada.

2.2 Modalidad, Investigación-Acción participativa.

Dentro de la investigación-acción también existen modalidades diferentes adaptadas en función con la preferencia de lo que se busca dentro de la propia investigación, diferentes teóricos las definen distinto pero la mayoría concuerdan con tres diferentes tipos: “técnica, práctica y crítica emancipadora, que corresponden a tres visiones diferentes de la investigación-acción”. (Latorre, 2005, p.30)

Figura 5. Proceso de investigación-acción



Fuente: Elaboración propia

La investigación-acción es más bien un proceso de cambio que en cualquier modalidad que fuere, busca siempre accionar desde la construcción de alternativas que vayan más allá del conocimiento limitado, sino que busca, "mejorar la práctica de forma sistemática y garantizada, realizando cambios en el ambiente, contexto o condiciones en los que tiene lugar la práctica con el propósito de una mejora deseable y un desarrollo futuro efectivo". (Latorre, 2005, p.32)

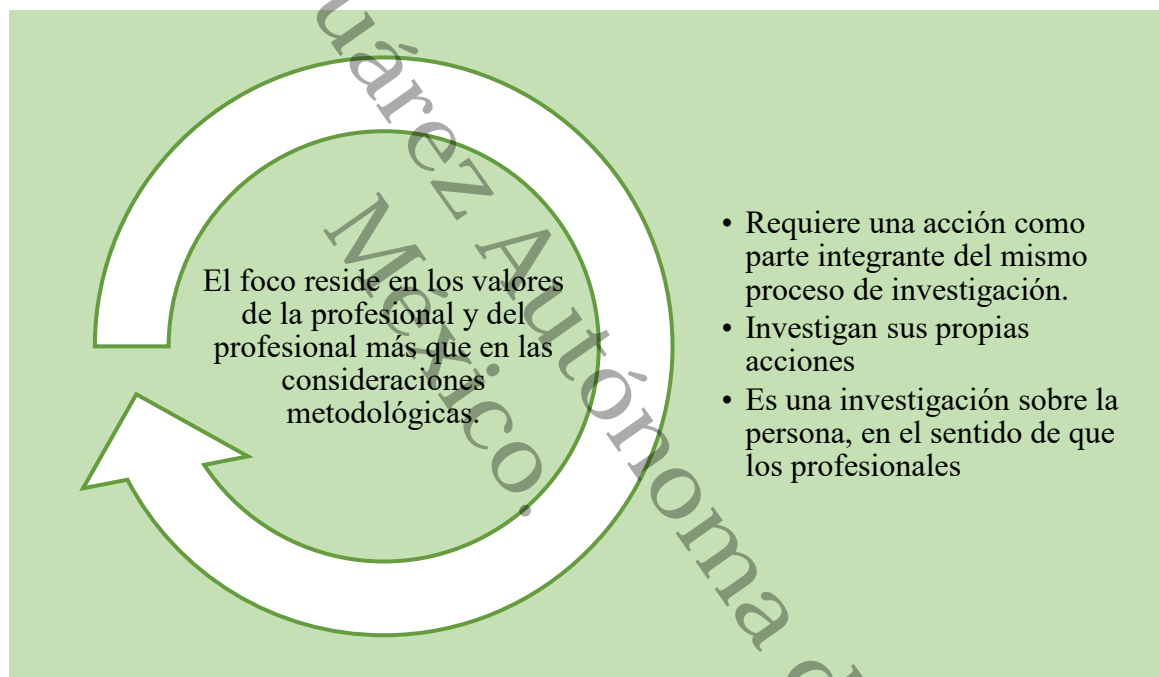
2.3 Características y objetivos

La investigación-acción cuenta con sus propias características que ayuda a realizar investigaciones exitosas, conservando sus propias cualidades. Al respecto, *Pring* (2000), determina "cuatro de estas, es decir, la investigación-acción es; cíclica, recursiva, participativa, cualitativa y reflexiva" (p.28). Otro rasgo específico de la

investigación-acción es la necesidad de la integración de la acción, la investigación es el plan de acción para lograr el cambio y la acción, la práctica. Al respecto Latorre (2005) señala que “la investigación-acción no es ni investigación ni acción, ni la intersección de las dos, sino el bucle recursivo y retroactivo de investigación y acción” (p. 28).

Esta característica hace que la acción práctica sea un rasgo de la investigación-acción que no se da en otras investigaciones, diferenciándose de otras investigaciones en que:

Figura 6. Rasgos de la investigación-acción



Fuente: Elaboración propia inspirado por (Latorre, 2005, p. 28)

Figura 7. Características de la Investigación-Acción.



Fuente: Elaboración propia inspirado de Kemmis y McTaggart (1988).

En esta misma línea de pensamiento, Latorre (2005) cita a *Elliott* (1993) donde dice que “la investigación-acción-educativa: Se centra en el descubrimiento y resolución de los problemas a los que se enfrenta el profesorado para llevar a la

práctica sus valores educativos. El desarrollo de la teoría y la mejora de la práctica se consideran procesos interdependientes” (p.26).

2.4 Modelo de investigación acción asumido

La metodología que aquí se aborda es pensada y descrita por diversos autores como la herramienta que busca accionar en función de la reflexión resultante de la problemática en cuestión, de esta manera la investigación-acción actúa de manera tal que no solo indaga, observa y conoce como otras metodologías y formas de investigación, sino que busca la mejora o la solución del problema inicialmente detectado

Figura 8. Ciclo de la Investigación-Acción.



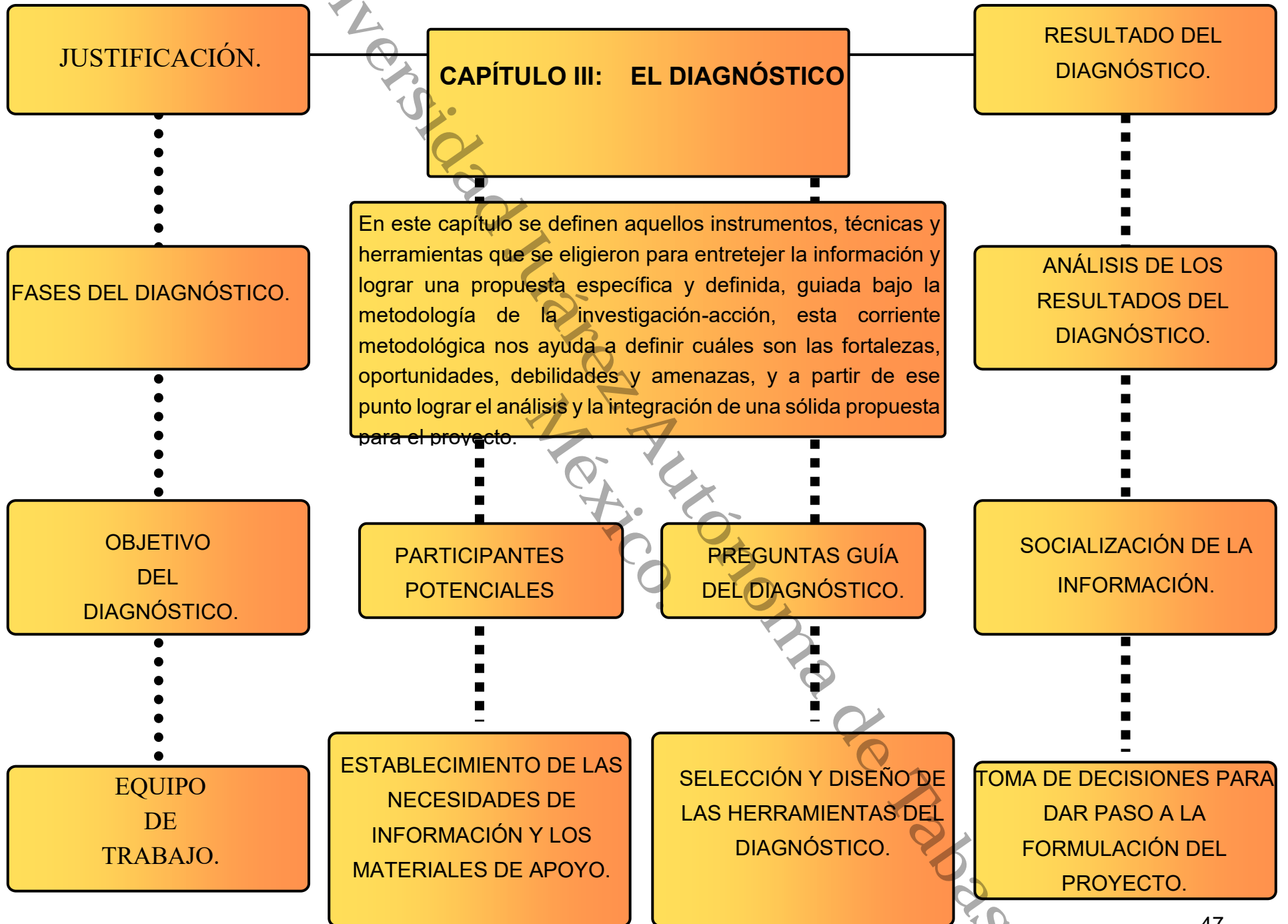
Fuente: Adaptado del gráfico ciclo de la investigación-acción presentado en La investigación-acción, por Latorre Antonio, (2005, p. 21)

Esta metodología, nace a partir de la unión y la crítica de varios modelos y tendencias de investigación, uno de los más grandes pensadores de esta teoría

investigativa, es Orlando Fars Borda según lo señala Rocha (2016), autor que menciona la creencia de Fars Borda, quién criticaba la suposición del sujeto de investigación como un objeto, cuando éstos forman parte de una racionalidad propia dentro de su propio contexto, y por consiguiente los sujetos de investigaciones podrían convertirse también investigadores de sus propias realidades.

Esta idea amalgama concretamente con esta investigación, pues el investigador forma parte del contexto en el que se realizó este estudio, de modo tal que llega a formar parte de los sujetos de investigación como lo menciona el autor anterior, buscando y entendiendo al igual que analizando la realidad, logrando la obtención de alternativas transformadoras desde el interior de la problemática.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.



El diagnóstico es una herramienta que facilita la comprensión de la realidad de la institución y puede llevarse a cabo mediante diversas técnicas y herramientas. Las más comunes incluyen entrevistas y encuestas, en las que los participantes responden a una serie de preguntas que proporcionan datos reales y precisos sobre el funcionamiento, organización y estructura de la institución. Además, se puede emplear la observación, que permite al investigador analizar e identificar adecuadamente las posibles áreas de mejora.

En el ámbito del desarrollo organizacional, el diagnóstico es un proceso crucial para elaborar estrategias y rutas de mejora dentro de las instituciones, fomentando la participación de todos los interesados: los posibles participantes y los gestores.

Este proceso se lleva a cabo mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los posibles participantes, con el objetivo de recolectar información sobre el problema inicial relacionado con el fortalecimiento de la cultura organizacional en una unidad de medicina familiar del IMSS.

3.1 Justificación del diagnóstico

En este apartado del proyecto se buscó puntualizar las áreas de oportunidad que son necesarias identificar para poder desarrollar el plan estratégico, de manera que se conozca el funcionamiento de la institución, cuál es su forma de operatividad, las relaciones interpersonales y buscar un mejoramiento en la problemática planteada.

Este estudio, es incentivado a partir de la visión en la falta de comunicación interna, la poca o incua cultura organizacional y la mala atención al derechohabiente o usuario que existe en el (IMSS), pero para lograr comprobar y analizar estos factores, es necesario hacer un diagnóstico integral y completo que comprenda todas las necesidades que tenga la institución. Con la ayuda del diagnóstico podremos ahondar en las deficiencias en las que se podrá intervenir como lo menciona; Muñoz et al. (2019).

El diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos,

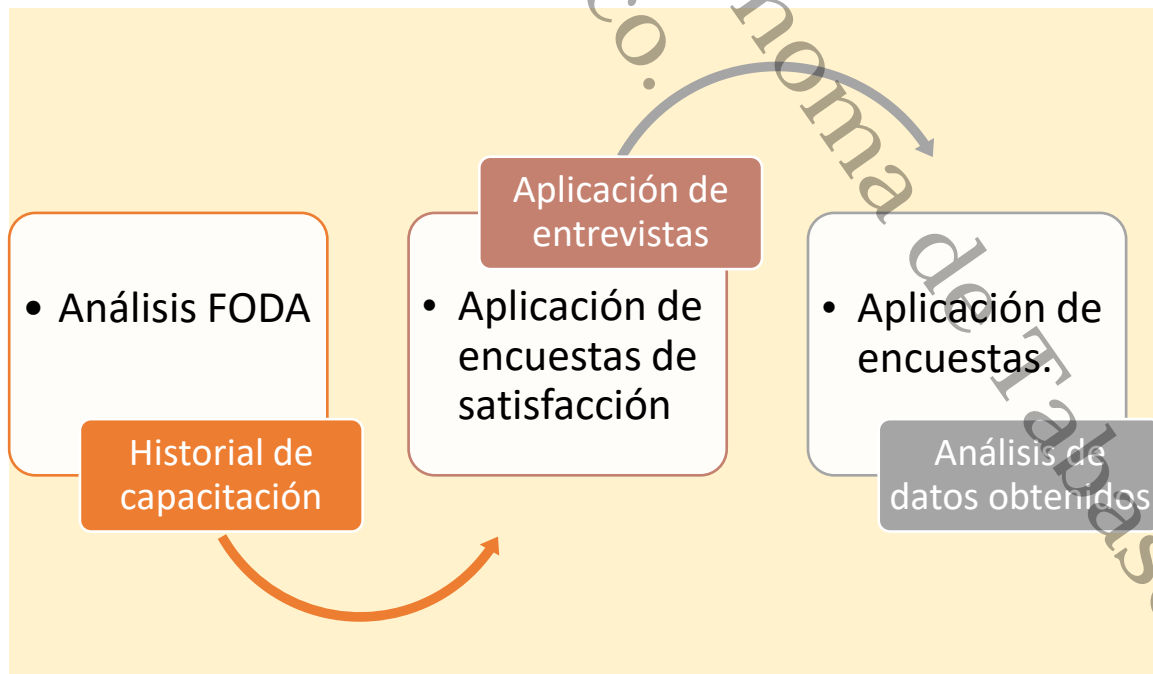
la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. (parr.7).

En la elaboración del diagnóstico, se entenderá, cuáles son las realidades en el contexto de la investigación, para determinar cómo se podrá intervenir, desde luego viendo siempre las variantes que condicionan tales necesidades, al igual que conocer que factores se podrán mejorar en virtud del análisis resultante. Este diagnóstico, será construido a partir de una serie de herramientas metodológicas escogidas para cumplir el propósito del proyecto.

3.2 Fases del diagnóstico

En este apartado se aborda el proceso con el cual se recabó la información generando de esta manera la integración de la estrategia de la investigación acción, en la búsqueda siempre de conocer, analizar y resolver el problema planteado inicialmente.

Figura 9. Fases del Diagnóstico.



Fuente. Elaboración propia

Procedimiento del diagnóstico:

- Investigación documental, mediante el análisis de cursos y talleres efectuados por el IMSS
- Consulta mediante entrevistas a los participantes potenciales que será el personal de la institución, en este caso; Asistentes Medicas, Auxiliar de Farmacias, Auxiliares de Administración, Auxiliar de farmacia, Auxiliar universal de Oficina y Auxiliares de Enfermería.
- Consulta mediante encuestas que se le realizaran a los derechohabientes/usuarios, para el conocimiento de su percepción entorno a la atención recibida.

3.3 Objetivo del diagnóstico

El objetivo del diagnóstico busca siempre conocer las condiciones y los contextos donde se plantea hacer la investigación para de esta manera poder intervenir en actitud de mejora en este sentido Rocha, (2016) menciona que: “Todo diagnóstico se hace con el fin de “conocer para actuar”. En este diagnóstico se encuentra una información básica para el desarrollo siguiente del proyecto, y, de otro lado, se conoce o reconoce el estado de la situación del proyecto” (p.98).

Con base a la estructura del objetivo del diagnóstico de este proyecto se determinó de la siguiente manera; Analizar los programas y cursos de capacitación que implementa el (IMSS) en los colaboradores de la UMF 27 en materia cultura y clima organizacional, para su fortalecimiento.

3.4 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo en un proyecto de intervención juega un papel primordial para el desarrollo de la intervención, puesto que efectuó la acción de capacitación, en

el personal activo en la (UMF) donde se desarrollará la acción como señalan Como señalan Macedo de Marchetti et al. (2002).

El trabajo en equipo es una forma organizada de trabajo relacionados a la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo implementados para el logro de los objetivos. En la constitución de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto es necesario: la autonomía, para que el equipo tenga claro sus roles y funciones, capacidad para comunicarse e informar, la motivación que le permita enfrentar los cambios necesitados por la empresa o creados por el entorno. (p.2).

Este equipo de trabajo será el encargado de capacitar, orientar y dirigir la propuesta de esta intervención de manera cooperativa, estimulándolo también con el liderazgo, con apertura a propuestas, siendo empáticos y colaborativos. Dirigiéndolo siempre en torno a la accesibilidad de la dirección y administración de la unidad. Contando pues con la integración de equipo que continúa:

El equipo de trabajo quedó estructurado y organizado de la siguiente manera:

- Coordinadora del Centro de Capacitación y Calidad Tabasco del (IMSS):

Se trabajó en colaboración con la Lic. Beatriz Méndez Acosta del (IMSS) con el desarrollo personal del recurso humano, quien al mismo tiempo le dará la seriedad y respaldo al proyecto. Quien es licenciada en Psicología, tiene el puesto como jefa del área de capacitación y adiestramiento, con una antigüedad de 10 años en el puesto, y tiene las funcionalidades de diseñar, implementar, desarrollar y capacitar estrategias en torno a las habilidades personales y profesionales para el desarrollo del capital humano, implementa la elaboración y ejecución del diagnóstico de necesidades de capacitación en las unidades médicas, sociales y administrativas de los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada, con el propósito de conformar el Programa Anual de Capacitación.

- Psicóloga / Capacitadora: Estuvo a cargo del desarrollo, dirección, y enseñanza del curso de capacitación, en ella se confió la construcción y optimización

y mejoramiento de las habilidades y capacidades del personal. Quien es licenciada en psicología, Desempeña el cargo de orientadora, encargada de las etapas de planeación, ejecución, control y seguimiento de la capacitación y el adiestramiento

- Ayudante colaborativo de orientador: fue la persona quien ayudó al orientador a realizar su labor en todo sentido es licenciado en psicología, ocupa el puesto de orientador, participando en la elaboración de programas de capacitación, así como en la revisión de contenidos y planes formativos que contribuyan al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, competencias laborales y profesionales del personal del Instituto, conforme a la normatividad y a lo que dicta la coordinación de capacitación delegacional.

- Representante sindical: Yesenia Domínguez Gerónimo quien fue la persona por la que se permitió ingresar a la institución de manera eficaz y estuvo presente para secundar el proyecto. Quien es licenciada en enfermería, con una antigüedad de 12 años y sus funciones aparte de las operativas de su área, como representante sindical quien es la que supervisa, está al tanto y soluciona problemas con los compañeros sindicalizados y los jefes directos, de manera que se encarga de regularizar tal relación.

- Gestor: Celerino Villa Mateo quien fue el responsable de la organización y realización del proyecto, licenciado en comunicación, encargado de la cartera de Capacitación y Adiestramiento por parte del sindicato, quien se encargó de gestionar instructores para llevar a cabo acciones de capacitación interna que refuercen e incrementen los conocimientos, competencias y habilidades del personal participante.

3.5 Identificación de los participantes potenciales

Los participantes potenciales estarán integrados por las personas en las que la acción es netamente participativa, pues brindarán la información necesaria para integración total de este proyecto, pues atreves de ellos se podrá; “Documentar la historia de su experiencia o su comunidad, analizar en forma sistemática las

condiciones actuales de su problemática y las condiciones que previenen el cambio en el ámbito local” (Balcázar, 2003, p.62).

En este sentido se utilizaron cuatro instrumentos para la extracción documental de la información. Las entrevistas como las define Rocha como;

Una conversación que se da entre dos o más personas. Sólo que esa conversación está dirigida por un entrevistador que tiene como mira el recoger datos sobre una investigación que esté realizando. Las entrevistas son preparadas de antemano, a través de cuestionarios, para conocer hechos u opiniones. Normalmente se utilizan preguntas abiertas para que el entrevistado tenga la posibilidad de desarrollar sus ideas más claramente. (Rocha, 2016, p.79)”.

Estas entrevistas serán implementadas con el personal de la institución, en este caso; Asistentes Medicas, Auxiliar de Farmacias, Auxiliares de Administración, Auxiliar de farmacia, Auxiliar universal de Oficina y Auxiliares de Enfermería.

Igualmente se emplearon las encuestas, estas aplicadas a los derechohabiente o usuarios de los servicios de la (UMF) pues con esta técnica se conoce lo que las personas piensan o sienten de algún tema y se emplean ya que;

Un factor muy importante en la encuesta es la determinación de la muestra, de la parte de la población total (llamada universo) que será materia del estudio. En virtud de que es materialmente imposible aplicar la encuesta al total de la población para determinar su parecer sobre un tema (o para que nos refieran las condiciones de vida o los hechos investigados), se elige una parte de este total; dicha porción debe tener dos características: ser proporcional y adecuada. (L. & Rosalío, 2004, p.55).

La observación directa será una herramienta muy funcional para el proyecto pues está según Greenwood la define como; “la meta central y sólo invoca la participación como forma adjetivada. La noción de «observación» en sí tiene una fuerte carga positivista, porque en el lenguaje normal la observación evoca a un observador

separado de (y distinto a) los «objetos» de su «observación.»” (Greenwood, 2000, p.30), se obtendrán resultados objetivos que resulten beneficiosos para la actuación, en el sentido de la imparcialidad objetiva.

3.6 Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.

Para el diseño adecuado del proyecto de intervención fue necesario contar con información proporcionada a través de diferentes documentos institucionales, los cuales sirvieron como argumentación para anexar y considerar dentro del diagnóstico. Establecer las necesidades de información y de materiales permite la organización del proceso del diagnóstico, ya que a través de este se tiene claro que información es pertinente y la organización de la misma.

La información fue recabada a través de diferentes técnicas de recolección de datos para llevar una base de datos completa en torno a la parte administrativa de la institución, por otro lado, también se consideró en este apartado la realización de las encuestas y la entrevista. A continuación, se presenta una tabla del establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo; especificando las técnicas, los responsables, materiales y la fecha.

Tabla 1. Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.

Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.

Datos requeridos	Técnicas	Instrumento	Fuente	Responsables	Materiales	Fecha
Información general del funcionamiento	Análisis documental	Matriz y cuadros	Documentos oficiales de la institución	Gestor: Celerino Villa Mateo	Libros Manuales administrativos	Mayo - Junio 2022

Capacitación y cursos recibidos	Análisis documental Entrevista	Cuadros	Documentos oficiales	Gestor: Celerino Villa Mateo	Manuales Libros	Mayo - Junio 2022
Contexto laboral	Entrevistas	Análisis	Trabajadores	Gestor: Celerino Villa Mateo	Hojas Papel Cámara Pluma	Mayo - Junio 2022
Percepción del usuario.	Encuesta a usuarios	Graficas	Derechohabientes	Gestor: Celerino Villa Mateo	Hojas Papel Cámara Pluma	Mayo - Junio 2022

3.7 Preguntas guía del diagnóstico

Para lograr la realización con mayor factibilidad de este diagnóstico, se utilizan unas series de preguntas que sirvieron de guía para la obtención de la información necesaria para la formación de este trabajo de intervención.

A directivos de la Unidad Médica:

1. ¿Cuenta la unidad con programas de capacitación, relacionados con la cultura y el clima organizacional?
2. ¿Cuál es la temporalidad de capacitación?
3. ¿A qué personal está dirigido la capacitación constante?
4. ¿Se evalúa al personal capacitado? Y de qué manera.
5. ¿Cuántas veces al año se capacita el personal y mediante que se basan?

6. ¿Existe un programa de motivación para que el personal se capacite?

A trabajadores de la institución:

1. ¿Cómo se perciben las relaciones humanas?
2. ¿Cómo es el clima organizacional en el centro de trabajo?
3. ¿Existe algún programa para mantener la cultura organizacional sana?.
4. ¿Qué tipo de comunicación organizacional se practica entre los trabajadores-directivos y entre compañeros?
5. ¿Te sientes satisfecho laboralmente? SI NO ¿Por qué?
6. ¿Cómo se motiva el personal de la unidad?
7. ¿Ha padecido estrés laboral constante en tu centro de trabajo?
8. ¿Cómo se manifiesta el estrés laboral?
9. ¿Existe liderazgo dentro de la institución?
10. ¿Ha recibido capacitación y de qué tipo?
11. ¿Cada cuánto recibes alguna capacitación y de qué tipo?
12. ¿Qué capacitaciones o cursos te gustaría que impartieran?

A Derechohabientes:

1. ¿Cómo se perciben las relaciones interpersonales?
2. ¿Cómo percibe el usuario el ambiente laboral de la unidad
3. ¿Qué tan satisfecho se siente el usuario con la atención prestada?
4. ¿Cómo fue la atención que presta el personal?
5. ¿Qué tan colaborativo es el persona.

3.8 Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico

Historial de capacitaciones

- Búsqueda y análisis de las aplicaciones realizadas de capacitación al personal.
- Observar el ambiente de trabajo.

Entrevistas

- Aplicar entrevistas semiestructuradas a los trabajadores de la institución
- Aplicar entrevistas semiestructuradas a los directivos de la institución.

Encuestas de satisfacción

- Conocer mediante las encuestas, aplicadas al derechohabiente la percepción del servicio brindado al usuario.

3.9 Resultados del Diagnóstico

Dentro de los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los directivos se realizaron 3 entrevistas a diferentes directivos para conocer el contexto de la capacitación constante y conocer la perspectiva y visión que tiene la institución para el fomento del desarrollo humano en la institución, para conocer esto se realizaron 3 entrevistas directas, al director de la UMF El Dr. José Lemuel Sarao Santos; Al administrador de la UMF el C. Eric Antonio Álvarez Domínguez, y a la responsable de la cartera sindical del departamento de capacitación y adiestramiento del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social sección Tabasco La Lic. Josefina Reyes Alejo. La entrevista se realizó el 11 y el 13 de julio del 2022 a cargo de Celerino Villa Mateo maestrante en Gestión educativa que realiza el proyecto de intervención en la misma UMF del IMSS.

Al realizar la pregunta acerca de los programas de capacitación, relacionados con la cultura y el clima organizacional mencionan que, si cuentan con programas, pero los desconocen ya que los envía el área de capacitación y adiestramiento. Por

otra parte, la responsable de vigilar estas capacitaciones menciona que si se cuenta con estos programas anuales de capacitación.

En los cuestionamientos para conocer la temporalidad de capacitación los directivos mencionan, que la variación es irregular, porque muy constantemente hay capacitaciones, teniendo una última en junio del año en curso con una duración de 2 horas. Mientras que el sindicato menciona que la temporalidad es en 2 ocasiones al año, variando de enero-abril y de septiembre-octubre.

Tabla 2. Relatoría de la entrevista a directivos.

INFORMANTE	PREGUNTA	RESPUESTA
DIRECTOR DE LA UMF ADMINISTRADOR DE LA UMF CORDINADORA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.	¿Cuenta la unidad con programas de capacitación, relacionados con la cultura y el clima organizacional?	Los informantes concuerdan en la argumentación de que si se cuenta, pero este basado en la delegación del IMSS.
	¿Cuál es la temporalidad de capacitación?	La discrepancia entre los directivos y el sindicato es puntual pues, el director y administrador mencionaron que la última fue hace 2 meses y la duración fue de 2 horas, la coordinadora de capacitación menciona que se llevan a cabo en 2 periodos fijos durante el año.
	¿A qué personal está dirigida la capacitación constante?	Aquí mencionaron los 3 informantes que en todo el personal operativo en todas las áreas.
	¿Se evalúa al personal capacitado? Y de qué manera	Los 3 entrevistados coincidieron que se evalúa mediante una encuesta anual a la que nombran ECCO (Encuesta de Clima Organizacional)
	¿Cuántas veces al año se capacita el	En este sentido cada área contestó diferente:

	<p>personal y mediante que se basan?</p>	<p>El director menciona: que lo ideal es lograr de 8 a 10 capacitaciones al año por categoría</p> <p>El Administrador menciona: se capacitan cada que el área central envía los cursos, en promedio 1 vez al mes</p> <p>Capacitación y adiestramiento dice: 2 veces al año y se basan en el resultado de la encuesta ECCO del año anterior.</p>
	<p>¿Existe un programa de motivación para que el personal se capacite?</p>	<p>El director menciona: no que este enterado</p> <p>El Administrador menciona: A través de la gestión del sindicato</p> <p>Capacitación y adiestramiento dice: si, a través “ Programa de transformación”</p>

Transcripción de la entrevista a los trabajadores de la UMF #27 del IMSS

Se realizaron 19 entrevistas a todo el personal que labora en la UMF tomando en cuenta el turno matutino y vespertino con 12 reactivos cada entrevista, para conocer el contexto de la capacitación constante, conocer la perspectiva y la visión que tiene los compañeros de trabajo en torno al desarrollo humano, clima organizacional dentro de su contexto en la institución y su cultura organizacional.

Para conocer esto se realizaron 19 entrevistas directas, en todas las áreas de la unidad médica abarcando, enfermería, farmacia, limpieza, consultorios médicos, urgencias, ventanilla y servicios generales. Las entrevistas se realizaron el 13, 14, 15 y 16 de julio del 2022 a cargo de Celerino Villa Mateo maestrante en Gestión educativa que realiza el proyecto de intervención en la misma UMF del IMSS el objetivo de la entrevista fue; identificar y analizar el contexto laboral que se manifiesta en la institución.

A continuación, se presenta la transcripción y el análisis de la entrevista utilizando el formato de aplicación mostrada en los anexos.

Tabla 3 Relatoría de la entrevista a trabajadores IMSS.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD MÉDICA.	
Pregunta	respuesta
¿Cómo se perciben las relaciones humanas?	En promedio, la mayoría de los entrevistados se resaltaron un ambiente profesional, cordial, ameno y de respeto, pero netamente laboral, nada más allá de lo profesional.
¿Cómo es el clima organizacional en el centro de trabajo?	Un poco contradictorias las respuestas en este rubro, ya que algunos mencionaron que existía respeto y apoyo mientras que la gran mayoría mencionan que es muy deficiente, tomando favoritismos y que generan un ambiente desagradable, creando barreras de comunicación entre directivos y trabajadores.
¿Existe algún programa para mantener la cultura organizacional sana?.	En este sentido, la gran mayoría mencionaba que desconocía, o no saben de su existencia y mencionaban que era necesario para poder implementar estrategias en la búsqueda de una capacitación integral.
¿Qué tipo de comunicación organizacional se practica entre los trabajadores-directivos y entre compañeros?	Se percibieron barreras de comunicación, puesto que según mencionan, dan avisos vía Whatsapp, o

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD MÉDICA.

Pregunta	respuesta
	mensajes de texto, estando en una unidad laboral tan pequeña, pudiendo haber otras alternativas, y se percibe una mala comunicación entre directivo-trabajador.
<p>¿Te sientes la satisfecho laboralmente? SI NO ¿Por qué?</p>	En este sentido las respuestas estuvieron divididas, 7 mencionaron que no se sienten satisfechos laboralmente y los 9 restantes mencionaron que sí. En el área de enfermería y médica, todos dijeron estar satisfechos en su labor, pero en el área administrativa y la restante, todos contestaban que no, puesto que su formación académica era otra y aspiran llegar a otros puestos mejor remunerados.
<p>¿Cómo se motiva el personal de la unidad?</p>	Rotundamente nadie se siente motivado
<p>¿Ha padecido estrés laboral constante en tu centro de trabajo?</p>	En promedio se presenta este padecimiento, en torno al área laboral, como enfermería y urgencias, en las demás áreas no.
<p>¿Cómo se manifiesta el estrés laboral?</p>	Dolor muscular, cefaleas y psoriasis.
<p>¿Existe liderazgo dentro de la institución?</p>	Rotundamente NO por la parte directiva, y mencionan liderazgo por

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD MÉDICA.

Pregunta	respuesta
	compañeros trabajadores no por los directivos.
¿Ha recibido capacitación y de qué tipo?	En el área médica, mencionan que es muy constante la capacitación, pero es en línea y hay que responder cuestionarios, en otros casos, por capacitaciones para escalar por convocatorias del propio instituto, algunos otros porque se inscriben de manera personal en la página del IMSS, pero que no existe difusión de tales capacitaciones.
¿Cada cuánto recibes alguna capacitación y de qué tipo?	El área médica cada mes en promedio, y son indicadas por la dirección, las demás áreas cada año según mencionan, pero al preguntarles cual fue la última desconocían la fecha porque decían ya tenía mucho.
¿Qué capacitaciones o cursos te gustaría que impartieran?	Manejo del estrés y frustración, manejo de las emociones, empatía, inteligencia emocional, TIC'S, tolerancia, motivación, <i>Burnout</i> , atención al derechohabiente.

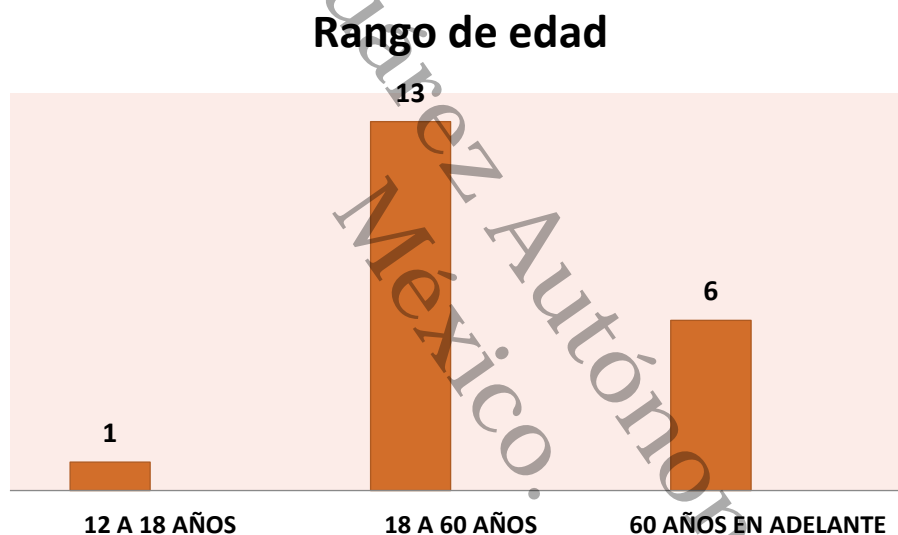
Interpretación de la encuesta realizada a derechohabientes de la UMF #27 del IMSS

Este instrumento de investigación se utilizó para conocer la percepción del derechohabiente al utilizar los servicios de salud, cuáles son sus opiniones y sus

experiencias al acudir a esta UMF. Se utilizó una encuesta basada en la escala de Likert misma que fue seccionada en 4 rubros para conocer los datos generales del encuestado, oportunidad de mejoras, percepción del trato recibido y los comentarios y sugerencias.

En la generalidad del instrumento se desarrollaron rubros para conocer las características de la muestra, donde se encuestó una población de 20 personas de las cuales 8 fueron hombres y 12 del sexo femenino en el siguiente rango de edad.

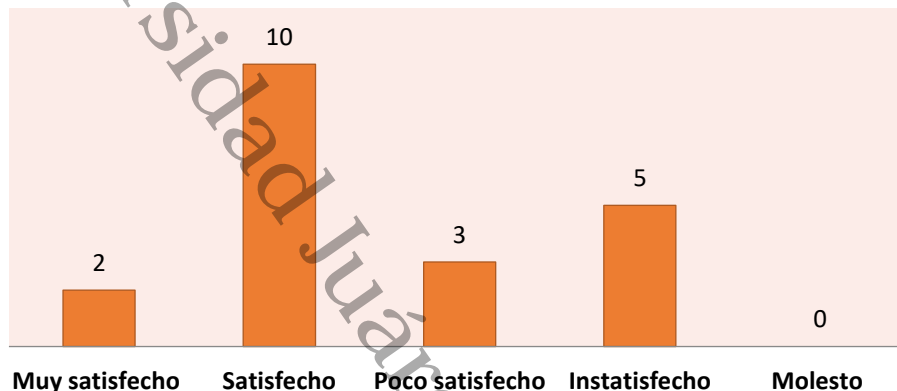
Tabla 4 Encuesta a derechohabientes. (General)



En el rango de oportunidad se establecieron 5 rangos de medición para conocer el nivel de satisfacción en la atención recibida por parte de los trabajadores en la unidad de medicina familiar, representado en la siguiente tabla:

Tabla 5 Encuesta a derechohabientes (Trato)

¿Qué tan satisfecho está con la atención que recibió en la unidad?



En la tercera parte de la entrevista Para conocer el trato que recibió el derechohabiente y en un análisis detallado, se vació en la siguiente tabla en donde se encuentran los mismos rubros de medición de la satisfacción detallando la calificación de cada persona por la que fue atendida en la unidad.

Tabla 6 Encuesta a derechohabientes (Por área de atención)

TRATO.									
Sólo calificar al personal con el que tuvo contacto hoy ¿cómo lo trató?									
El médico	Muy bien	14	Bien	6	Regular		Mal	Muy mal	No Aplica
La enfermera	Muy bien	8	Bien	3	Regular	1	Mal	Muy mal	No Aplica 8
La asistente médica	Muy bien	14	Bien	5	Regular		Mal 1	Muy mal	No Aplica
El personal de farmacia	Muy bien		Bien	18	Regular	2	Mal	Muy mal	No Aplica
El personal administrativo	Muy bien		Bien	14	Regular		Mal 2	Muy mal	No Aplica 4
Vigilancia	Muy bien	2	Bien	12	Regular	3	Mal 3	Muy mal	No Aplica

Directivos de la unidad	Muy bien	Bien	8	Regular	2	Mal	Muy mal	No Aplica	1 0
¿Felicitaría a alguien en particular?	SI	8		¿A quién? Medico, enfermeros y asistente					
	NO	12		médica _____					

En la última parte de la encuesta se agregaron dos preguntas como comentarios y sugerencias para el fortalecimiento del análisis desde a percepción del usuario, sin embargo fueron respuestas muy ambiguas y enfocadas a las instalaciones y surtimiento de medicamento en escasos que sufre el IMSS, por lo tanto no fueron tomadas en cuenta para el análisis de este instrumento, toda vez que no enriquece esta evaluación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Tabla 7: Análisis de resultados de diagnóstico.

3.10 Análisis de los resultados del diagnóstico.

Variable	Categorías	Objetivo	Resultados
Análisis de los resultados de directivos.			
Actualización y motivación.	Capacitación. Cultura organizacional. Clima organización.	Conocer la perspectiva y visión que tiene la institución para el fomento del desarrollo humano en la institución.	De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada, los entrevistados contestaron que si se realizan capacitaciones, pero no relacionadas con cultura organizacional, ni con relación del área de desarrollo del personal, lo mismo con la motivación.
Actualización y motivación.	personal Personal Periodo Fortalecimiento	En las preguntas que se hicieron a los directivos con relación al periodo que se daba la capacitación al	Existe discordancia en este rubro, ya que la encargada del área de capacitación menciona que existen 2 periodos de capacitación, de 2 meses cada uno, y los directivos mencionan que es variable según las mandan de la delegación Tabasco. El área de capacitación menciona, que las capacitaciones se dan con base en los resultados obtenidos en la encuesta ECCO del año anterior.

Variable	Categorías	Objetivo	Resultados
Actualización y motivación.	Evaluación de desempeño. Contexto laboral Responsabilidad Compromiso Gestión	Conocer el proceso de capacitación en la cual la institución, otorga las condiciones laborales entre los trabajadores	Mediante una encuesta anual a la que nombran ECCO (Encuesta de Clima Organizacional) Esta encuesta se realiza cada año, a cada uno del personal que labora en el IMSS. Se realiza mediante una plataforma en la página oficial del IMSS, con la cual ingresas tu matricula que te identifica como trabajador IMSS
Actualización y motivación.	Programa Motivación Desarrollo personal Satisfacción laboral.	Indagar si la institución procura algún programa para el personal. En relación de motivación o desarrollo personal y laboral	Existen discrepancias en las partes pues la dirección menciona; desconoce algún programa, la administración por su parte dice; que si hay pero que las gestiona el sindicato, y el sindicato justifica que si existe un programa al cual denominan; "Programa de transformación" dirigido a todo el personal, mismo que muestra un desconocimiento de algún programa de capacitación.
Análisis de los resultados de la entrevista a los trabajadores.			
Variable	Categoría	Objetivo	Análisis de resultado

Variable	Categorías	Objetivo	Resultados
Intervención	Acción Situación Problemática	Conocer, observar y analizar el clima y cultura organizacional entre compañeros de trabajo.	En esta entrevista se buscó identificar y analizar el contexto laboral que se manifiesta en la institución. Para así poder encontrar una posible solución a la situación que se plantea en un inicio de este proyecto. Se percibe un ambiente sin motivación, y liderazgo inexistente. La satisfacción laboral, solo la tienen el área médica (médicos y enfermeros) ya que desempeñan puestos específicos de su área de formación profesional mientras que el resto del equipo no.
Fortalecimiento	Empoderamiento Control Autogestión Transformación Respeto	Identificar las herramientas interpersonales que se manifiestan en el clima laboral.	En este sentido, las entrevistas dejaban ver, que no existe ninguna herramienta para poder hacer cambios en virtud de la mejora laboral ni personal, y que es necesario en todos sentidos no solo en lo personal, ya que en ocasiones se implementan nuevos procedimientos o modelos en el área técnica y no hay cursos de aplicación, eso hace deficiente todo el procedimiento siguiente.

Variable	Categorías	Objetivo	Resultados
Cultura organizacional	Normas Valores Principios Paz organizacional.	Conocer la construcción del clima organizacional desde el compañerismo.	<p>Se describen en un ambiente profesional, cordial, ameno y de respeto, pero netamente laboral, nada más allá de lo profesional.</p> <p>En el sentir del trato jerárquico un poco contradictorias las respuestas en este rubro debido a diferentes razones, ya que algunos mencionaron que existía respeto y apoyo mientras que la gran mayoría mencionan que es muy deficiente el mismo, tomando favoritismos y generando un ambiente desagradable, creando barreras de comunicación entre directivos y trabajadores, y entre los mismos compañeros.</p>
Capacitación	Conocimientos Habilidades Aptitudes Desempeño Aprendizajes	Identificar las deficiencias existentes en la institución en torno a la capacitación.	En el área médica, mencionan que es muy constante la capacitación, cada mes en promedio, y son indicadas por la dirección, es en línea y hay que responder cuestionarios de evaluación, en otros casos por capacitaciones para escalar laboralmente por convocatorias del propio instituto, algunos otros porque se inscriben de manera

Variable	Categorías	Objetivo	Resultados
			personal en la página del IMSS, estas en promedio son cada años, pero que no existe difusión de tales capacitaciones ni interés por los directivos de que las reciban, pues según dicen se pierde la operatividad para el instituto.
Clima laboral	Cualidades Atributos Propiedades Conducta	Conocer las habilidades intra e interpersonales que se manifiestan dentro del área laboral.	El personal tiene una actitud de respeto, de compañerismo, profesional, manifiestan procurar a la institución, realizando sus actividades, no se ve una apatía por la institución, por lo contrario, un respeto y un sentido de pertenencia. Sin embargo, hablaban de administraciones anteriores, donde la cordialidad y el humanismo se percibían por todos los compañeros y se sentía un ambiente laboral muy sano, mencionaron que se sienten desmotivados, y no se involucran nada más que en lo laboral.
Satisfacción laboral	Motivación Incentivos Beneficios felicidad Justicia social	Identificar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de este.	Los entrevistados, mencionaron que no existe motivación en ningún sentido, ni por la parte directiva ni administrativa, y los incentivos que se les brindan por parte de la puntualidad no tienen nada que ver con la motivación puesto que si llegas temprano te

Variable	Categorías	Objetivo	Resultados
			<p>pagan el bono, sin embargo, no existe algún otro incentivo. Por ende, los trabajadores solo cumplen con sus labores, pero no hacen nada más que no les corresponda. Puesto que creen que de nada les sirve hacer algo más si no serán recompensados, ya que siempre benefician a los mismos compañeros, mostrando favoritismos.</p>

3.11 Socialización de la información

Una herramienta que servirá como apoyo en el diagnóstico y la metodología de esta investigación será la herramienta FODA; Pues reúne de forma clasificada las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas esto para concentrar de manera más específica el conocimiento del contexto de la actuación Nikulin & Becker (2015) exponen que;

Consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. (parr. 8)

Por tanto, al conocer, analizar y observar a la institución de salud, se pudieron establecer en cada apartado de acuerdo con el autor, en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que a partir de este panorama específico del contexto laboral, se planifiquen las estrategias para superar las amenazas.

Tabla 8: FODA

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Contar con un departamento de capacitación y adiestramiento	Apoyo de las áreas solicitadas.
colaboración del personal	Apoyo del sindicato de los trabajadores del seguro social
Participación de la directiva administrativa.	Disposición de programas de capacitación que se han implementado.
Horarios flexibles.	
Postulaciones escalonarias	

Debilidades	Amenazas
Una inicua cultura organizacional	Constante cambio en el personal operativo
Apatía de los trabajadores con los derechohabientes	Capacitación continúa
No hay un plan estratégico para el desarrollo humano	Quejas de los derechohabientes entorno a la atención
Formación de recurso humano calificado para su área.	No contar con área de capacitación adecuada en la (UMF)
Las capacitaciones de personal solo se imparten al ingresar al IMSS	Falta del fortalecimiento en programas de atención al derechohabiente.
	Falta de capacitación del recurso humano.
	Falta de infraestructura, para otorgar capacitaciones.
	Falta de estrategias en comunicación, basado en el entendimiento de necesidades, valores y accesibilidad y servicio.

3.12 Establecimiento de prioridades

A partir de los resultados obtenidos, en el trabajo previo establecido por el equipo de trabajo de esta investigación, se buscó de manera colegiada la integración de las prioridades importantes para la mejora de la cultura organizacional objetivo principal de este proyecto, para este proceso fue necesario tomar en cuenta toda aquella información recabada en las técnicas de recolección de datos que se implementaron, para tener un bosquejo amplio pero multidireccional para el enriquecimiento de la investigación.

Una vez clarificada la información fue necesaria la sistematización de prioridades que permitieran eliminar información que tergiversara o dificultara la

intervención, de este modo se seleccionó la integración de las prioridades en la siguiente tabla, y obteniendo así la definición integral del proyecto de intervención.

Figura 10. Establecimiento de prioridades.

Establecimiento de prioridades		
Capacitación	Cultura organizacional	Actitud de cambio
Intervención para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional mediante la capacitación en el personal de la Unidad de Medicina Familiar N° 27 de la delegación Tabasco del IMSS		

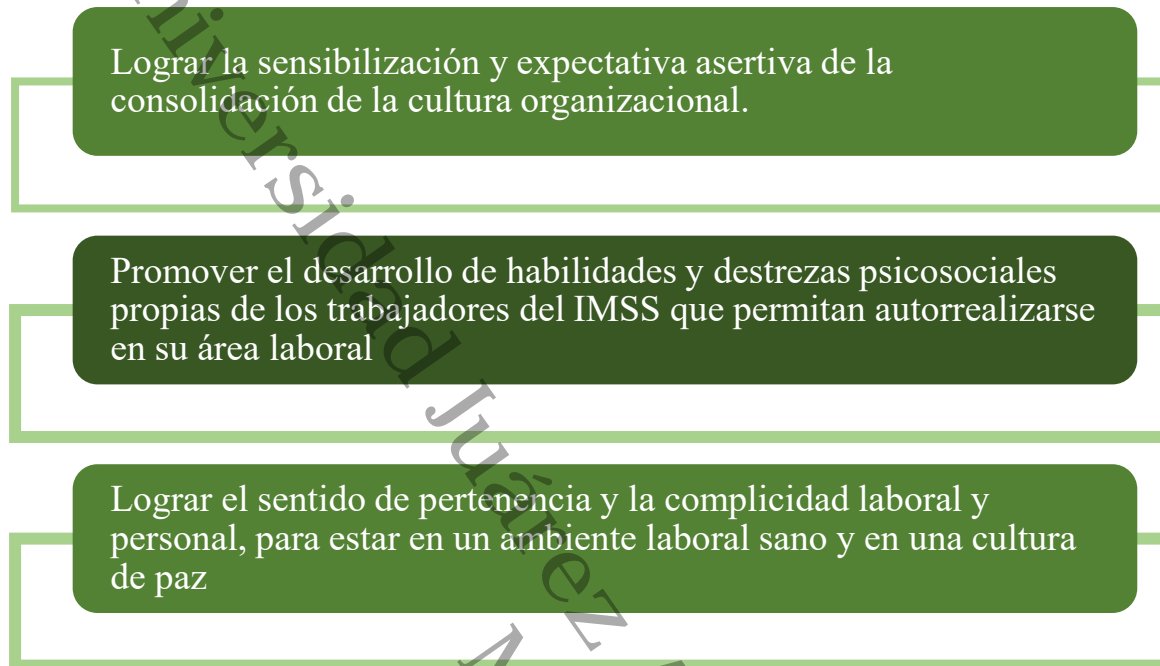
Fuente: elaboración propia.

3.13 Toma de decisiones para dar paso a la formulación del proyecto.

A lo largo de esta intervención, el equipo de trabajo formó parte fundamental para elaboración, proyección y ejecución del mismo, en este sentido, este apartado se decidió seleccionar y elegir la conformación y distribución de tareas y responsabilidades que cada integrante del equipo de trabajo desarrollaría, con el objetivo de tener un modelo estructurado de acción, para llevar una secuencia establecida, de manera tal que no sean cuartados los propósitos y metas establecidas desde el inicio.

En conjunto con esto fue necesario plantear los ciclos de intervención, buscando como propósitos principales los siguientes punto.

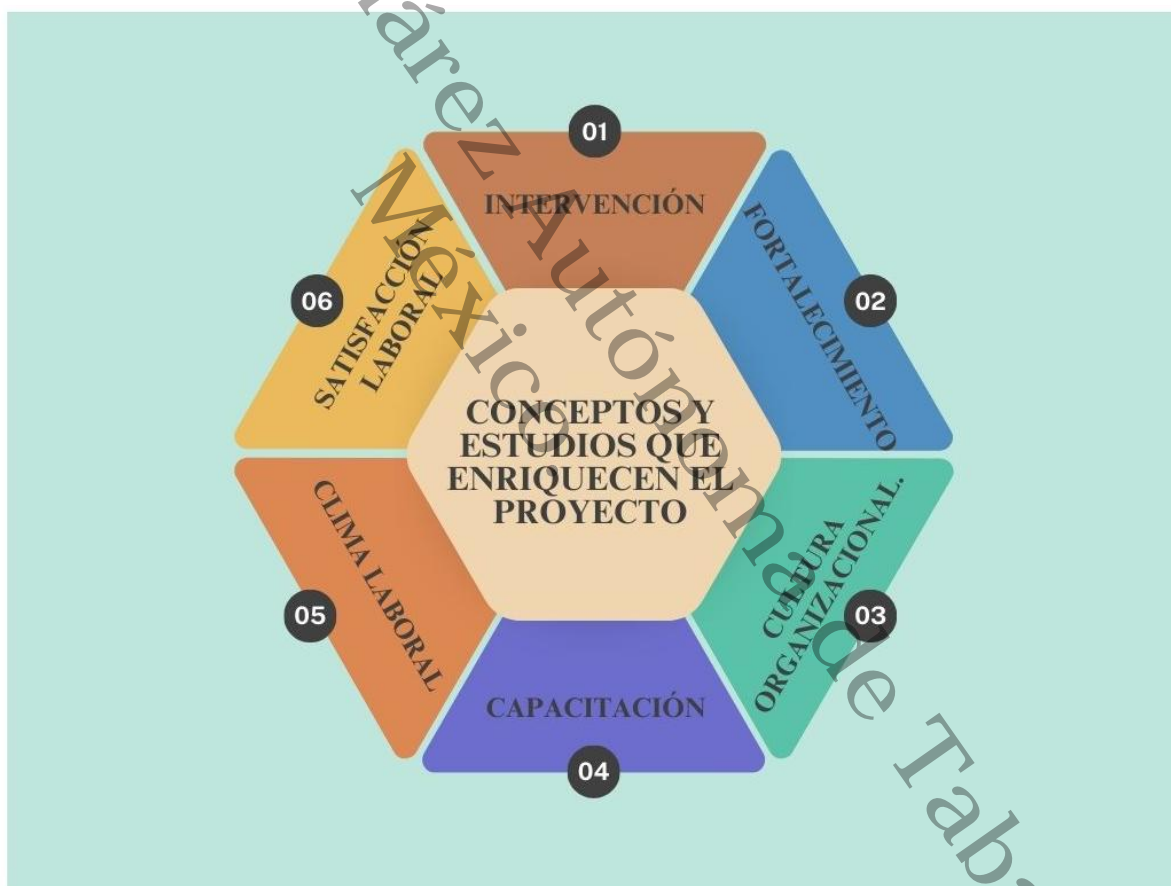
Figura 11. Propósitos de la Intervención.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA INTERVENCIÓN

La fundamentación teórica en los trabajos de investigación es la razón de ser y los antecedentes que puedan describir problemas y soluciones en contextos similares pero diversos, de manera que se puedan guiar con bases de pensamientos científicos y críticos. En este apartado se adentra a las investigaciones previas y actuales que surgen a partir de la mejora en torno de la cultura organizacional en las instituciones, del mismo modo se persigue la clarificación conceptual que nos deja este proyecto de intervención.



4.1 Antecedentes

EL (IMSS) ha buscado en diferentes ocasiones la mejora de los contextos laborales de las personas trabajadoras que pertenecen a la institución, siempre enfocado en la estrategia del desarrollo del capital humano y de las condiciones laborales entorno lo que conlleva el comportamiento dentro de la organización.

Para ello el Instituto ha desarrollado estrategias, y cada vez con más fuerza en el sentido de darle la importancia que requiere un tema tan importante como lo es la mejora de la cultura organizacional dentro de la institución, programas tales como:

Figura 12. Programas implementados en el IMSS

SER	ELSSA	SICAVI
<ul style="list-style-type: none">• Saludar Escuchar y Responder.• Curso-taller desarrollado para brindar al trabajador las habilidades y conocimientos, mediante estrategia, tecnicas y protocolos que permitieran dar un buen trato.	<ul style="list-style-type: none">• Entornos Laborables, Seguros y Saludables.• programa desarrollado para crear entornos laborales seguros y saludables, mediante la capacitacion.	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Institucional de Capacitación Virtual.• Sistema que busca proporcionar la capacitacion al personal del instituto, ofreciendo los conocimientos cognitivos indispensables para su desarrollo humano, profesional y social.

Fuente Elaboración propia inspirado en archivo del IMSS (2022)

El (IMSS) no es el único que ha intervenido y elaborado investigaciones en la búsqueda de la mejora del clima organizacional procurando un bienestar laboral, existen muchas investigaciones que elevan la importancia y la participación de las empresas para la mejora de este contexto, justo en ese sentido existen algunos estudios que analizan la cultura organizacional y como objeto de solución elaboran estrategias alternativas con posibles soluciones para mejorarla.

En el estudio para la obtención de grado de maestro en administración de organizaciones, Juan Bernardo Arciniega Ayala (2021) analiza el “Clima

organizacional y equidad de género en la administración pública, el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social”(p.02). En esta investigación busca la integración de un manual que derive estrategias y acciones que propicien un clima laboral satisfactorio que fortalezca el nivel de compromiso institucional de sus integrantes con las políticas de equidad.

Otra investigación que resulta productiva como un antecedente de este proyecto es el que María Esther Toledo Barajas (2011) en su tesis para la obtención de grado de licenciada en Psicología presenta, desarrollándola como: “Motivación y clima organizacional en el hospital general de zona 25 y unidad médica familiar 23 del IMSS”. (p. 9), la autora trata de analizar la percepción de la motivación y del clima organizacional dentro del (IMSS) y la relevancia que esta tiene en entornos laborales y en la vida diaria.

Otro trabajo para la obtención de grado de maestro en administración pública es el que presenta Danna Angélica Villalobos Ochoa (2011) en donde la perspectiva se dirige al enfoque de la calidad de la atención nombrando su proyecto investigativo como: “Calidad en el servicio del IMSS en el hospital general N° 8”. (p.6). En esta investigación la autora marca la directriz en el análisis de la calidad de los servicios públicos y de salud que ofrece el IMSS, para mejorar la atención a los derechohabientes y afiliados.

En este sentido la labor investigativa en la búsqueda de mejoras para el fortalecimiento, la mejora y el desarrollo óptimo de una cultura organizacional de calidad se puede percibir desde dentro de la instituciones con los proyectos y programas de mejora que implementa la institución y como problemática social que perciben diversos autores como los que se mencionan previamente, de manera tal que los esfuerzos realizados en esta investigación se perciben como un acierto para la sociedad

4.2 Clarificación conceptual

En este apartado del proyecto, la clarificación conceptual busca aclarar, definir y conocer de manera precisa y concisa las significaciones y términos que se utilizan en este contexto investigativo, abordando y definiendo aquellos conceptos y su significado para hacer de esta una investigación integral sustentada por investigaciones previas a este estudio.

Este proceso implica identificar las características esenciales de un concepto, establecer sus límites y distinguirlo de otros conceptos relacionados. La clarificación conceptual es fundamental para garantizar la precisión y la comprensión adecuada de los conceptos que se emplean para entender y comprender en el contexto que se emplean Intervención

Entendemos a la intervención como la acción de intervenir o interceder en una situación, proceso o sistema con el propósito de influir en su curso, resultado o desarrollo. En términos más específicos, en este campo una intervención puede llegar ser una acción planificada y dirigida hacia un individuo, grupo o comunidad con el objetivo de mejorar su situación, resolver un problema o promover un cambio positivo.

Las intervenciones suelen adoptar diversas formas, como terapias, programas de prevención, políticas públicas, estrategias de enseñanza, la capacitación, cambios significativos entre comunidades y sus conductas entre otros, y pueden estar diseñadas para abordar una amplia gama de necesidades o desafíos.

Esta intervención que tiene como objetivo la mejora y el fortalecimiento de la cultura organizacional, la integran características específicas debido a sus objetivos de esta manera esta intervención busca desarrollar habilidades o promover cambios en el comportamiento basado en investigaciones y evidencia sólida que respalda la efectividad de la intervención.

En un proyecto de intervención se considera incluir un plan detallado sobre cómo se implementa incluyendo estrategias de enseñanza, recursos necesarios,

evaluación y seguimiento del progreso, tomando en cuenta primeramente al público que se dirige a partir de sus propios contextos.

Fortalecimiento

El fortalecimiento en cualquier ámbito, permite mejorar la capacidad, promover el crecimiento y aumentar la resistencia. A través del fortalecimiento, se adquieren habilidades y se desarrollan alianzas estratégicas que favorecen el crecimiento y la adaptación al cambio. Además, fortalecer organizaciones y empresas sociales garantiza una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, lo cual se traduce en impacto y sostenibilidad.

El fortalecimiento es clave para mejorar la calidad del servicio, aumentar la capacidad de respuesta y lograr una mayor adaptación a los desafíos que enfrentan las instituciones en la actualidad. Mejorar la capacidad es uno de los principales objetivos del fortalecimiento.

A través del desarrollo de habilidades y conocimientos, se busca potenciar las capacidades de las personas y las organizaciones para enfrentar los desafíos y cumplir con sus metas y objetivos. El fortalecimiento capacita a los individuos en áreas clave, mejorando su desempeño y aumentando su eficiencia en el trabajo. Esto se refleja en una mayor productividad y calidad en la prestación de servicios, lo que a su vez contribuye al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Promover el crecimiento es un aspecto fundamental del fortalecimiento esto se logra a través de estrategias y programas de fortalecimiento buscando impulsar el crecimiento de las organizaciones, empresas y emprendimientos sociales. Esto se logra brindando herramientas y recursos que permiten el desarrollo de proyectos y la expansión de las capacidades.

El fortalecimiento proporciona los recursos y las estrategias necesarias para incrementar la resistencia ante situaciones difíciles o adversas. Esto incluye la capacitación en gestión de crisis, la diversificación de fuentes de financiación y la implementación de medidas de seguridad y continuidad del negocio. Al aumentar la

resistencia, las organizaciones están mejor preparadas para enfrentar cualquier reto que se les presente.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional en las organizaciones contribuye al comportamiento de los individuos con valores, creencias, normas. Es una característica distintiva que determina la forma en que la organización opera y se relaciona tanto interna como externamente. Esta cultura se forma a lo largo del tiempo y se refleja en la manera en que los empleados se comportan, toman decisiones y se relacionan entre sí.

Los elementos de la cultura organizacional son los diferentes componentes que la conforman y la definen. Estos elementos incluyen los valores compartidos, las creencias y supuestos básicos, las normas y reglas de comportamiento, el lenguaje y símbolos utilizados, así como las prácticas y rituales que se llevan a cabo en la organización. Estos elementos interactúan entre sí y contribuyen a la formación y mantenimiento de la cultura organizacional.

La cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados, en la manera en que se desarrollan las tareas y en cómo se toman las decisiones dentro de la institución. Una cultura organizacional sólida y coherente puede ayudar a alinear los objetivos individuales con los objetivos de la institución, fomentar un ambiente de trabajo positivo y generar un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.

La cultura organizacional está influenciada por diversos factores. Entre ellos se encuentran la historia y origen de la organización, los valores y creencias de los fundadores y líderes, las prácticas y políticas establecidas, el entorno social y cultural en el que opera la organización, así como las experiencias y percepciones de los empleados. Estos factores contribuyen a la formación y evolución de la cultura organizacional, y pueden tener un impacto significativo en el comportamiento de los empleados y en el desempeño general de la organización.

Capacitación

La capacitación en el ámbito laboral juega un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, esta se considera crucial debido a que provee a los colaboradores de competencias y habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones de manera eficiente, con la capacitación se busca actualizar y fortalecer las competencias de los colaboradores, lo que contribuye a mejorar la calidad de su desempeño y, por ende, a elevar los estándares laborales en la institución.

La capacitación impacta de forma crucial cuando los trabajadores realizan sus funciones, al adquirir nuevos conocimientos y habilidades, los trabajadores pueden mejorar su eficiencia y productividad en sus tareas diarias. La capacitación proporciona las herramientas necesarias para que los empleados realicen su trabajo de manera efectiva y eficiente, lo que se traduce en resultados de mayor calidad. Además, al estar actualizados en las últimas tendencias y mejores prácticas de su campo, los trabajadores tienen la capacidad de adaptarse mejor a los cambios y desafíos que puedan surgir en el entorno laboral.

Clima Laboral.

El clima laboral permea en el ambiente de cualquier organización en su entorno interno, donde las emociones juegan un papel importante, considerando también la percepción de los colaboradores respecto a cómo se sienten en su lugar de trabajo, incluyendo factores como las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación y las políticas organizacionales. El Clima Laboral puede influir en el rendimiento, el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como en la calidad de su trabajo y su bienestar laboral.

El clima laboral en cualquier organización es esencial para que se viva una cultura organizacional positiva. Un buen clima laboral favorece la productividad y la eficiencia de los colaboradores, promueve la retención de talento y reduce el ausentismo laboral. Además, contribuye al bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que puede generar un mayor compromiso y motivación en su trabajo.

También ayuda a fomentar un adecuado ambiente laboral, en el que los empleados se sientan valorados y respetados, lo cual permite mantener las buenas relaciones humanas entre los iguales y ayuden a un crecimiento interno y productivo.

El clima laboral es influenciado por diversos factores como el liderazgo y el estilo de gestión de la organización, la comunicación asertiva interna y externa, la cultura organizacional, las políticas y procedimientos, el reconocimiento y recompensas, el desarrollo personal y profesional de los individuos, la carga de trabajo, la colaboración entre equipos, el equilibrio entre vida laboral y personal, y el ambiente físico de trabajo. Estos factores pueden afectar la percepción que los empleados tienen sobre el clima de la organización y, por lo tanto, su satisfacción y rendimiento laboral.

Contar con un buen clima laboral logra beneficios para una organización, pues se mejora el rendimiento y la productividad, la reducción del estrés y el ausentismo laboral, el aumento de la satisfacción y el compromiso de los empleados, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la promoción del trabajo en equipo. Además, un buen Clima Laboral puede contribuir al desarrollo de un entorno laboral saludable, en el que los empleados se sientan valorados y motivados, lo que a su vez puede potenciar la creatividad, la innovación y el bienestar general de la organización.

Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral es definida por Robbins, P. & Judge, T. (2017) como, “Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste” (p.). La definimos entonces como el nivel de contentamiento y felicidad que experimenta un individuo en relación con su trabajo. Se refiere a la percepción subjetiva que un empleado tiene acerca de su ambiente laboral, las condiciones de empleo, las oportunidades de crecimiento, la relación con los compañeros y superiores, así como el grado de satisfacción con las tareas y responsabilidades asignadas.

Es importante destacar que el concepto de satisfacción laboral es multidimensional y puede variar según las necesidades y expectativas de cada persona. Cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, tienden a estar

más comprometidos, motivados y dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización. Además, la satisfacción laboral está relacionada con la retención del talento, ya que los empleados que se sienten satisfechos tienden a permanecer en la empresa, lo cual reduce los costos asociados a la rotación de personal.

La satisfacción laboral se refleja en virtud del salario y los beneficios, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo y promoción, el reconocimiento y recompensas, la relación con los compañeros y superiores, el ambiente de trabajo, la autonomía y el grado de control sobre las tareas, así como la concordancia entre los valores personales y los valores de la organización. Estos factores pueden variar de una persona a otra y su importancia también puede depender del contexto laboral y cultural.

La satisfacción laboral puede ser influenciada por diversos factores. Algunos de ellos incluyen el salario y beneficios, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo y promoción, el reconocimiento y recompensas, la relación con los compañeros y superiores, el ambiente de trabajo, la autonomía y el grado de control sobre las tareas, así como la concordancia entre los valores personales y los valores de la organización. Estos factores pueden variar de una persona a otra y su importancia también puede depender del contexto laboral y cultural.

CAPÍTULO V. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

De los resultados obtenidos en la segunda parte de esta investigación, en este apartado el equipo de trabajo establece las decisiones que detonaron la selección de acciones para la implementación de la intervención, toda vez que estén direccionadas a las mejoras y el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad de Medicina Familiar del (IMSS) En Macuspana Tabasco.

5.1 Referentes teóricos

Para la denominación de la hipótesis se acordó con el equipo de trabajo, con base en el análisis de lo resultante en el diagnóstico donde se clarificaron las oportunidades y debilidades, que mediante la enunciación de la hipótesis se amalgamara el objetivo principal de la investigación en favor de la mejora del clima organizacional en la unidad médica.

El equipo de trabajo acordó que con base a las problemáticas identificadas en el análisis FODA de las teorías prácticas detectadas fueran las siguientes:

- Una incua cultura organizacional
- Apatía de los trabajadores con los derechohabientes
- No hay un plan estratégico para el desarrollo humano
- Formación y educación de recurso humano calificado para su área.
- Las capacitaciones de personal solo se imparten al ingresar al IMSS
- Constante cambio en el personal operativo
- Quejas de los derechohabientes entorno a la atención
- No contar con área de capacitación adecuada en la (UMF)
- Falta del fortalecimiento en programas de atención al derechohabiente.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Falta de infraestructura, para otorgar capacitaciones.
- Falta de estrategias en comunicación, basado en el entendimiento de necesidades, valores y accesibilidad y servicio.

Una vez establecidas las teorías, con la finalidad de ofrecer posibles soluciones a las problemáticas encontradas, se fijaron las siguientes hipótesis de acción, y en el transcurso de la intervención estas se irían validando y evaluando.

- Se inició un programa para el desarrollo de una cultura organizacional, iniciando con acciones pequeñas y darle importancia y desarrollo involucrando al personal administrativo y médico.
- Se buscó generar conocimiento y reconocimiento de los valores personales interpersonales como la empatía de los trabajadores con los derechohabientes entre otros.
- Se integró un manual estratégico interno para el desarrollo humano, y capacitaciones, cuando la situación lo amerite.
- Se ideó un programa integral para la formación y educación de recurso humano calificado para su área.
- Las capacitaciones de personal se imparten al ingresar y se colaboró para la intervención con el personal directivo de brindar capacitación por lo menos dos veces al año.
- Al ingresar un nuevo trabajador, integrarlo en las actividades e informarle de lo que acontece en la (UMF).
- Atender y darles seguimiento a las quejas de los derechohabientes entorno a la atención.
- Gestionar un área de capacitación adecuada en la (UMF).
- Contribuir con los programas que la institución proponga entorno al fortalecimiento en programas de atención al derechohabiente.
- Se generaron cursos y talleres que fortalecieran las estrategias en comunicación asertiva, basado en el entendimiento de necesidades, valores y accesibilidad y servicio.

5.2 Teoría práctica.

Lo que en teorías prácticas comprende son aquellas investigaciones que combinan aquello que marca la literatura como teorías y la ejecución de la misma que

se conoce en esta investigación como práctica, desarrolladas en el mismo proyecto, las virtudes de esta investigación es que se desarrollan y se potencian los conocimientos adquiridos en la formación académica direccionados en el campo de acción, profundizando de manera práctica y relacionándolos con teorías aplicadas en torno al tema de estudio.

Martha Alles en su libro Comportamiento organizacional Maneja una teoría práctica que sirvió como principal estrategia de fortalecimiento para consolidar la cultura organizacional, la autora menciona que para poder accionar en la mejora de la cultura organizacional es necesario dos aspectos:

Figura 13. Aspectos de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia inspirado en Martha Alles (2012)

Una vez definido lo que se debe alcanzar la autora menciona un posible plan de acción para trabajar en favor de la cultura organizacional, del mismo modo se menciona que es necesario presentar un “plan de aprendizaje con variantes interesantes” (p.91). Lo que en este proyecto de intervención manejaremos como ciclos de intervención que se desarrollaron con la misma visión que la teoría práctica menciona.

5.3 Hipótesis de acción.

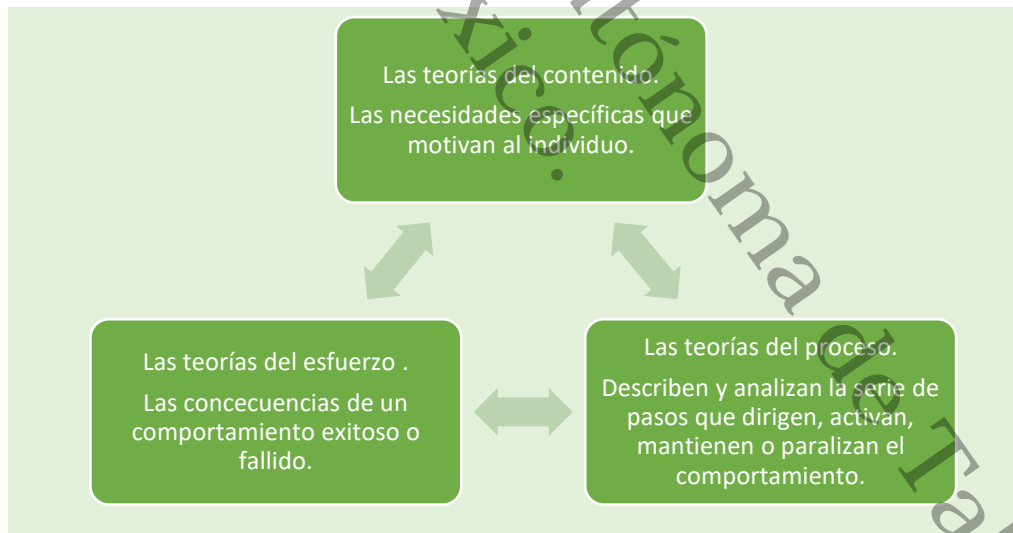
“La capacitación como estrategia para la mejora de la cultura organizacional logrando una actitud de cambio en el personal del IMSS y prestar un buen servicio en la unidad médica familiar del IMSS Tabasco”.

5.4 Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención.

El sustento de este proyecto de intervención es basado en estudios reales que involucran la organización, administración, el desarrollo de las habilidades personales y las relaciones humanas, mismos estudios que han demostrado a través de metodologías empíricas aplicadas en contextos laborales, obteniendo resultados favorables para la organización.

La motivación tiene una variedad de investigaciones y teorías desarrolladas en su entorno, Chiavenato, I, por su parte los desglosa en 3 diferentes grupos:

Figura 14. Teorías en torno a la motivación.



Fuente: Elaboración propia inspirado en Chiavenato (2009)

En esta línea el autor describe algunas teorías que se basan en su esencia de la motivación respecto al individuo y su comportamiento humano. “La motivación para

actuar viene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única". (Chiavenato, 2009, p.19).

Otra teoría que sustenta este proyecto, es sin duda la teoría de la motivación de Maslow, la cual está basada en la pirámide de las necesidades que según el autor las clasifica y ordena según su importancia en el comportamiento humano, Abraham Maslow define así las siguientes necesidades.

- Necesidades fisiológicas. Son también aquellas necesidades biológicas y que garantizan la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad. En esta radica la importancia de la percepción del individuo de sentirse seguro en el entorno cual fuere que sea.
- Las necesidades sociales. La relación del individuo y la sociedad en la que se encuentra, y reside la importancia del afecto que da y recibe en el mismo entorno.
- Las necesidades de estima. Describe la percepción propia y de confianza frente a los demás.
- Las necesidades de autorrealización. Aquí se reflejan las capacidades y aptitudes del individuo mismas que contribuyen al crecimiento y desarrollo del individuo en el transitar de su vida.

El autor, en su libro "A Theory of Human Motivation" aterriza estas necesidades del ser humano como un modelo de análisis para el individuo, estandarizando en grupos las necesidades para el desarrollo personal, el autor coloca las necesidades por una importancia impuesta por él mismo, sin embargo en el análisis de la misma nos damos cuenta que todas las necesidades son importantes, y cuando una de estas se encuentra perturbada, el desarrollo personal se ve mermado, destacando de esta

manera que aunque la autorrealización este en la punta de la pirámide como se muestra en la ilustración de abajo, la realidad es que requiere de todas las anteriores para desarrollarse de manera eficaz.

Figura 15. La pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow



Fuente: Elaboración propia con información de la pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow.

5.5 Propósito central de la intervención.

Lograr la sensibilización y expectativa asertiva de la consolidación de la cultura organizacional buscando Promover el desarrollo de habilidades y destrezas psicosociales propias de los trabajadores del IMSS que permitan auto realizarse en el área laboral logrando el sentido de pertenencia y la complicitad laboral y personal, para estar en un ambiente laboral sano y en una cultura de paz.

5.6 Objetivos.

Toda investigación debe tener una meta, un punto de llegado, y en este proyecto una posible solución, en la investigación se denomina “objetivos” que, en palabras de Rocha, C. los divide como: “los objetivos específicos que deben construirse sobre la base del problema de investigación, mientras tanto, los objetivos específicos se

generan tomando como base el objetivo general, de hecho los objetivos específicos sumados, da el general” (Rocha, 2016, p.).

5.7 Objetivo General

- Fortalecer la cultura organizacional de la institución mediante la capacitación a los trabajadores, forjando un ambiente laboral sano en una cultura de paz.

5.8 Objetivos Específicos

- Consolidar la comunicación asertiva en un ambiente laboral mejorado.
- Promover y estimular el desarrollo de habilidades psicosociales dentro de la institución de salud.
- Establecer un ambiente de corresponsabilidad entre la empresa y los trabajadores mediante el trabajo colaborativo.

5.9 Descripción general de la intervención

Tabla 9. Descripción general de la intervención.

Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Plática de concientización	Concientizar a los compañeros de trabajo de la UMF 27 de la situación que existe en su entorno laboral,	Buscar la integración del grupo, generar la conciencia de las deficiencias encontradas en su contexto laboral y resaltar las ventajas y beneficios de una buena cultura organizacional.	Oficio permiso Invitación al personal. Planeación de horarios. Búsqueda del lugar de la plática. Realización de la plática. Evaluación final	Relaciones interpersonal es entre colaboradores de la institución.	Noviembre –diciembre 2022	Lapiceros Hojas blancas Aula Proyector Cámara Cofee break	Gestor.
Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable

Campaña publicitaria motivacion al e inteligencia emocional al personal	Fomentar un ambiente laboral sano, Impulsa la motivación laboral a partir de publicidad.	Enfocar a las y los trabajadores de la UMF para	Diseño de volantes, banner, flyer y carteles. Imprimir propaganda Distribución de los espacios. Evaluación final	Relaciones interpersonal es entre colaboradores de la institución. Falta de motivación. Deficiente inteligencia emocional.	Noviembre – diciembre 2022	Volantes Banner Flyer Carteles Imprenta Recursos económicos	Gestor
Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Convivencia cultural	Transmitir un sentido de identidad a los trabajadores que pertenecen al IMSS. Individual.	Que la convivencia entre los trabajadores brinde un sentido de pertenencia y su valor como	Planeación del evento Solicitud de autorización Invitación al personal	Sentido de pertenencia Convivencia laboral Relaciones interpersonal	Noviembre – diciembre 2022	Recursos económicos Hojas blancas Video & cámara	Gestor Equipo de trabajo

Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
		equipo dejando por un lado el interés laboral, visionado mejor por el interés personal y sus relaciones.	Impulsar su colaboración. Amenizar el espacio Realización del evento Evaluación final	es e intrapersonal es.		Coffe break Premios Adornos	
Taller de inteligencia emocional	Brindar los elementos que conforman la inteligencia emocional, mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el	Lograr mediante este taller que los trabajadores comprendan, que mediante el buen manejo de la inteligencia emocional puede lograr un cambio significativo para	Solicitud de autorización. Acuerdo de horarios. Preparar el espacio. Realizar el taller. Evaluación final	Falta en el manejo de la inteligencia emocional	Noviembre – diciembre 2022	Recursos económicos Hojas blancas Invitaciones Lapiceros Proyector Computadora	Gestor Psicóloga Jefa de departamento

ámbito personal y laboral.

el desarrollo laboral y en la vida.

Impresiones
Coffe break
Suvenirs
Sala de reunión

Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Taller de motivación y liderazgo	Identificar el poder de un líder y sus beneficios en el equipo del trabajo y la institución. Fomentar la actitud proactiva dentro del grupo. Y conocer mediante la motivación el propio estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia	Adquirir las herramientas y seguridad necesarias para liderar el propio proyecto y que les permita crecer personal y profesionalmente. Generar resultados positivos con un	Solicitud de autorización. Acuerdo de horarios. Preparar el espacio. Evaluación final Realizar el taller. Evaluación final	Falta en el manejo de la motivación y liderazgo.	Noviembre – diciembre 2022	Recursos económicos Hojas blancas Invitaciones Lapiceros Proyector Computadora Impresiones Coffe break	Gestor Psicóloga Jefa de departamento

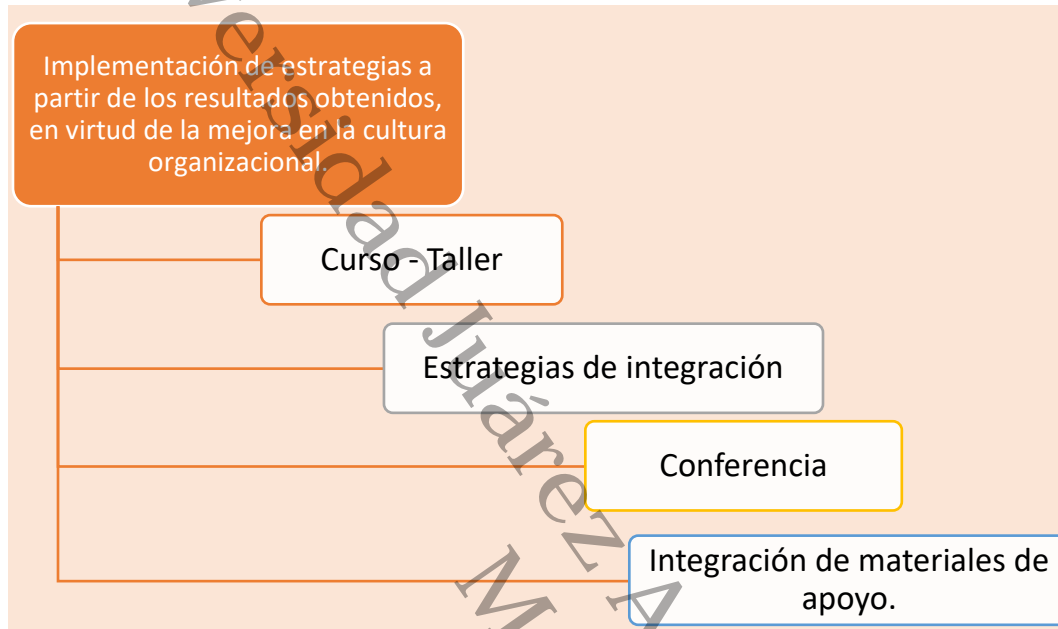
Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Taller de buen trato	Procurar que cada uno de las y los trabajadores del IMSS descubran cómo mejorar su vida conociéndose mejor y desarrollando habilidades para tratarse bien a sí mismo y a las demás personas	Generar un espacio de convivencia de buen Trato y su importancia en la vida de todas las personas, identificando conductas concretas para ponerlo en práctica.	Solicitud de autorización. Acuerdo de horarios. Preparar el espacio. Realizar el taller. Evaluación final	Falta en el manejo de la inteligencia emocional	Noviembre – diciembre 2022	Recursos económicos Hojas blancas Invitaciones Lapiceros Proyector Computadora Impresiones Coffe break Suvenirs	Gestor Psicóloga Jefa de departamento

Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Elaboración de guía de capacitación en materia de cultura organizacional.	Construir de manera guiada una serie de procesos, estrategias y habilidades de manera clara, sencilla, y con una aplicación estructurada para su utilización óptima.	Ofrecer una guía práctica para la implementación de mejoras de capacitación y adiestramiento del recurso humano para el desarrollo del propio recurso humano	Información documental Estructuración del manual Aprobación del manual	Poca capacitación Pocos manuales	Noviembre –enero 2022	Computadora Libros Revistas Manuales	Gestor Equipo de trabajo
Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable

Conferencia de comunicación asertiva para la mejora del clima organizacional	Brindar información integral, profesional y especializada, de manera transformadora en torno a la cultura organizacional, el buen trato y el desarrollo de habilidades interpersonales en los oyentes y participantes.	Lograr la consolidación efectiva de la nueva cultura organizacional, con toda la práctica y aprendizaje adquirido.	Solicitud de autorización. Acuerdo de horarios. Preparar el espacio. Realizar la conferencia. Evaluación final	Clima organizacional Cultura organizacional	Diciembre – enero 2022	Recursos económicos Hojas blancas Invitaciones Lapiceros Proyector Computadora Impresoras Coffe break Suvenirs Sala de reunión	Gestor Psicóloga Equipo de Trabajo.
--	--	--	--	--	------------------------	---	---

5.10 Plan de Intervención

Figura 16. Plan de intervención.



Fuente: Elaboración propia.

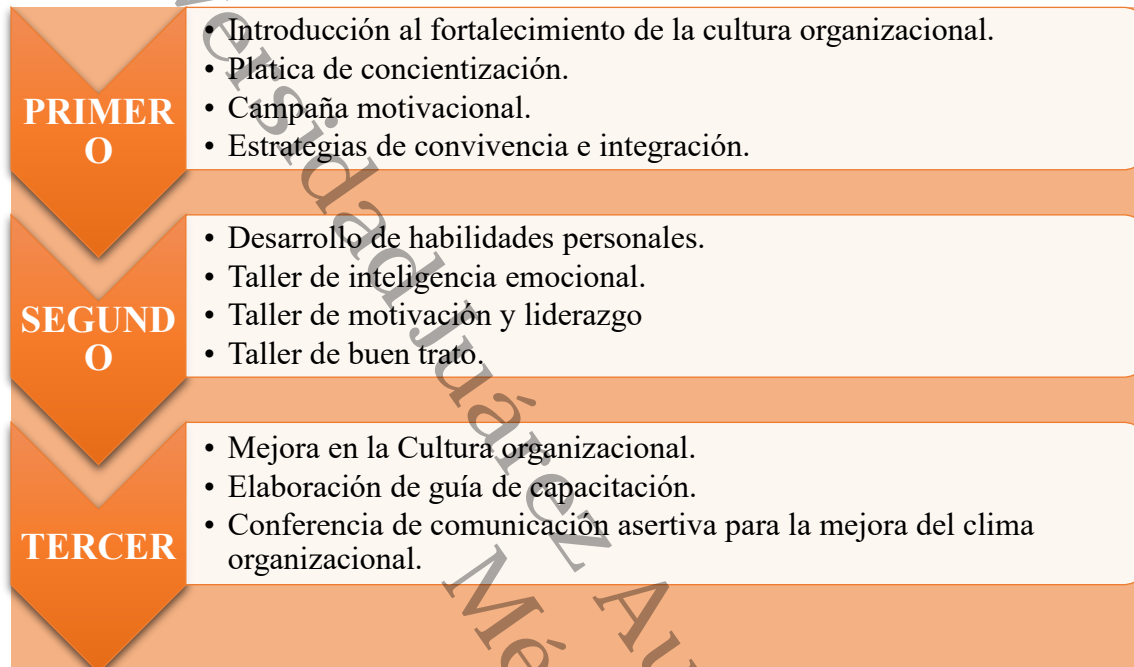
Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, el equipo de trabajo acordó realizar las siguientes acciones, en función de los objetivos establecidos en este proyecto, planificando 3 ciclos de intervención en los que se desarrollaran actividades propias para el desarrollo del plan de manera integral, estableciendo actividades que estimularan de manera progresiva a los trabajadores de la institución en la cual se trabajó.

Tabla 10. Plan de intervención.

Plan de intervención.		
Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al fortalecimiento de la cultura organizacional. • Platica de concientización. • Campaña motivacional. • Estrategias de convivencia e integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades personales. • Taller de inteligencia emocional. • Taller de motivación y liderazgo • Taller de buen trato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la Cultura organizacional. • Elaboración de guía de capacitación. • Conferencia de comunicación asertiva para la mejora del clima organizacional.

5.11 Ciclos de intervención

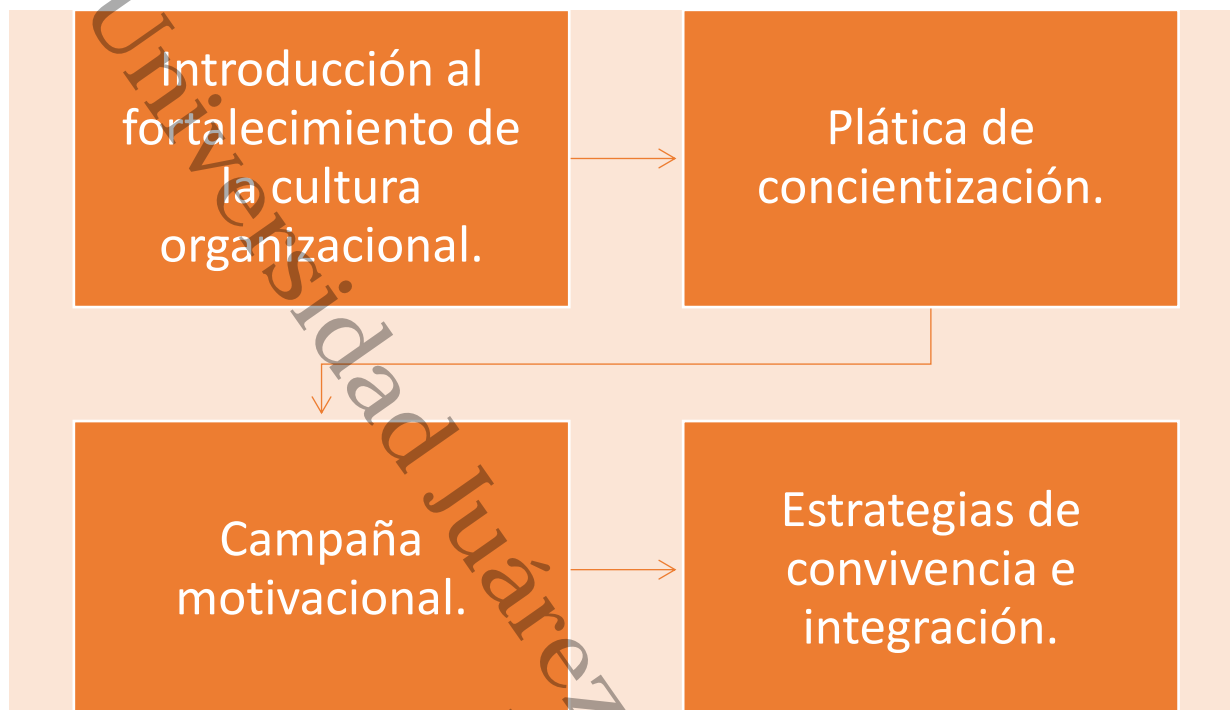
Figura 17. Ciclos de intervención



5.11.1. Primer ciclo de intervención

El primer ciclo de intervención inicio con una plática de concientización para hacer del conocimiento de las y los trabajadores de la UMF como se perciben entre ellos mismos y como consideran la atención recibida hacia los derechohabientes, por ello será un ciclo donde se desarrolló las siguientes actividades.

Figura 18. Primer ciclo de Intervención.



Fuente: elaboración propia.

5.11.1.1 Primera Acción de Cambio: Socialización de los resultados del diagnóstico

- **Diseño**

Concientizar a los compañeros de trabajo de la UMF 27 de la situación que existe en su entorno laboral, buscar la integración del grupo, generar la conciencia de las deficiencias encontradas en su contexto laboral y resaltar las ventajas y beneficios de una buena cultura organizacional.

- **Implementación**

El equipo de trabajo en conjunto realizó una plática con una reunión de integración grupal, de manera que se reflejara el trabajo en equipo y colaborativo del entorno laboral, posteriormente se inició una plática informativa detallada sobre el trabajo que se iba a estar realizando.

- **Evaluación**

No se rellenó ningún formato de evaluación.

Se utilizó la técnica de la observación.

Se reafirmó la necesidad de la intervención por medio de la retroalimentación con la facilitadora de la charla posterior al evento.

- **Conclusión Primera Acción de Cambio**

En esta acción se pudo determinar que efectivamente los trabajadores, están conscientes de la necesidad que existe para el mejoramiento del clima organizacional, pues ven reflejado en diferentes ámbitos laborales la necesidad de algún tipo de intervención y la disposición de colaborar en el proyecto.

5.11.1.2 Segunda Acción de Cambio: Crear una campaña publicitaria para mejorar el ambiente motivacional

- **Diseño**

Se creó una campaña publicitaria para mejorar el ambiente motivacional y potenciando la inteligencia emocional al personal con el objetivo de fomentar un ambiente laboral sano, impulsando la motivación laboral a partir de publicidad. Esta estrategia se buscó a partir de la poca pertenencia de los trabajadores hacia su empleo y si bien es cierto que una campaña de publicidad que logre esta determinación, sin duda causara un efecto en la empresa, “optimizar el recurso humano de la empresa en la creación de campañas, es decir hacer posible su desarrollo con el personal y la participación de la gente de la empresa. Esto propiciará la integración de los departamentos, la viabilidad de las propuestas y garantizará la participación de todos” (Lopez, 2012, p.84).

- **Implementación**

Se realizó un cotejo de todas las ideas que se necesitaban plantear para poder aterrizarlas, acordando así que era necesario implementar sugerencias de liderazgo, trabajo en equipo, identidad y habilidades personales. Para ello se buscaron imágenes, videos, frases e inspiraciones para lograr integrar la estrategia.

Inició el diseño de los volantes, banner, flyer y carteles para poder distribuirlos, el diseño estuvo a cargo del gestor quien se encargó de desarrollar los diseños de estos para posteriormente imprimirlos.

La distribución estuvo a cargo de la representante sindical quien forma parte del equipo de trabajo, esto para poder colocar la propaganda en los espacios de manera tal que pudieran ser visto por todos los trabajadores dentro de la UMF y logrando el objetivo de esta acción de cambio, se colocaron volantes dentro de los espacios de trabajo de cada compañero laboral.

- **Evaluación**

No se realizó ningún formato de evaluación. Usando solamente la técnica de la observación.

Se detectó una aceptación muy favorable con los volantes recibidos, en el caso de los flyer se les notaba una sonrisa al verlos y leerlos y su aspecto cambiaba

Conclusión Segunda Acción de Cambio

Esta acción permitió un acercamiento más profundo con los trabajadores, y en cierto sentido busca la apertura al conocimiento a estos temas de sensibilización y de desarrollo de habilidades personales. En este sentido los trabajadores van logrando una visualización de algunos temas que se van a tratar posteriormente.

5.11.1.3 Tercera acción de cambio: Convivencia cultural

En esta tercera acción de cambio se buscó mediante una convivencia cultural transmitir un sentido de identidad a los trabajadores que pertenecen al IMSS. Logrando así mediante esta reunión que la convivencia entre los trabajadores brinde un sentido de pertenencia y su valor como equipo dejando por un lado el interés laboral, visionado mejor por el interés personal y sus relaciones.

- **Diseño**

Se inició con la elaboración de un rol de cumpleaños que se pegó en la mampara del comedor, de esta manera todos los trabajadores identificarían cual sería el próximo cumpleaños para realizar una cooperación grupal y festejar con un pastel y alimentos al festejado, se acordó que si las fechas caían en fines de semana, se recorrían para el primer el viernes o el lunes de la misma semana. También se señalaron las fechas importantes que se pudieran celebrar como, el día de muertos, navidad, año nuevo, día de reyes, día de san Valentín, día de las madres, día del médico y día de las enfermeras para hacer un festejo más emotivo para todos.

- **Implementación**

Se asignó un comité de festejos, de manera que se encargaran de estar muy al pendiente de los días importantes y con 3 días de anticipación reunir la cooperación para estar preparados para el día del festejo.

- **Evaluación**

No se rellenó ningún formato de evaluación, pero se utilizó la técnica de la observación.

Se notó la participación de todos en los primeros festejos, y el entusiasmo por continuar.

- **Conclusión Primera Acción de Cambio**

En esta acción se pudo determinar que efectivamente los trabajadores, se llegan a sentir excluidos debido a que justamente nunca se les involucra en nada que no sea lo laboral.

5.11.2 Segundo ciclo de intervención

En este ciclo de intervención se procuró desarrollar esas habilidades personales para los trabajadores, mediante cursos-talleres que potencialicen todas las áreas de intervención esto así mismo promoviendo el desarrollo de habilidades y destrezas

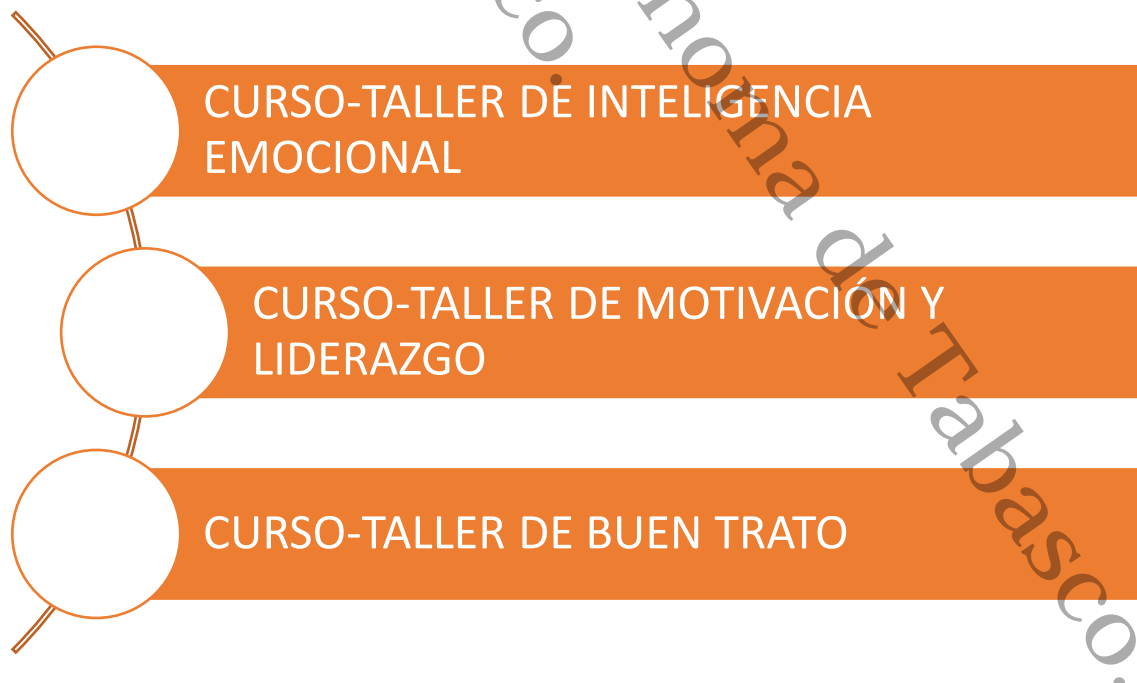
psicosociales propias de los trabajadores del IMSS que permitan autor realizarse en su área laboral a fin de contribuir a la mejora continua.

Procurando que cada uno de las y los trabajadores del IMSS descubriera cómo mejorar su vida conociéndose mejor y desarrollando habilidades para tratarse bien a sí mismo y a las demás personas. Brindándole los elementos y su reconocimiento hacia la inteligencia emocional, mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito personal y laboral.

En este su ciclo de intervención también se buscó identificar el poder de un líder y sus beneficios en el equipo del trabajo y la institución. Fomentando la actitud proactiva dentro del grupo. Y conocer mediante la motivación el propio estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados

Los talleres impartidos o acciones de cambio fueron las 3 siguientes:

Tabla 11. Acciones de cambio.



5.11.2.1 Primera acción de cambio: Curso-Taller de inteligencia emocional.

En esta primera acción de cambio y en esta serie de cursos se acordó realizar el primero en torno a la Taller de inteligencia emocional debido a que fue uno de los que más solicitaron en las encuestas realizadas, y debido a que el manejo de las emociones es fundamental como la define Goleman (1995), como; “la capacidad de resolver problemas y de crear conductas que tienen un valor cultural, por lo tanto la inteligencia emocional² será la capacidad de resolver problemas de carácter emocional, que involucra el control de los impulsos que sentimos ante determinada situación” (p.)

El objetivo de esta acción como lo que se menciona en la parte de la planeación fue lograr mediante este taller que los trabajadores comprendieran, que con el buen manejo de la inteligencia emocional puede lograr un cambio significativo para en la vida personal el desarrollo laboral.

- **Diseño**

Este curso-taller se implementó mediante ejercicios de reflexión e interacción, para descubrir sus competencias emocionales y potencializarlas en el ámbito personal y laboral. Este curso fue diseñado a partir de las necesidades a potenciar en los trabajadores, para ello el centro de capacitación y adiestramiento del propio instituto buscó las estrategias a emplear en dicho taller y las estrategias a desarrollar.

- **Implementación**

El equipo de trabajo gestiona ante la dirección de la UMF un espacio acondicionado para no mover a los trabajadores del centro de trabajo, para ello se solicitó dos horas para la actividad y así poder desarrollar el taller, en un horario de 12:00 del día a 14:00 horas. El curso taller estuvo a cargo del equipo de trabajo, donde participaron, la orientadora, la coordinadora del centro de capacitación y adiestramiento y quien fungió como ayudante del facilitador, para el acomodo y organización de la actividad.

- **Evaluación**

Del curso taller realizado la evaluación se realizó bajo una encuesta en escala de Likert conformada por 5 preguntas que se contestó al término del taller donde se encontró lo siguiente: de las 18 personas a con las que se aplicó el taller 16 de ellas les parece excelente la impartición del taller, 2 de ellos mencionaron que solo estaba bien; al preguntarles cómo se sintieron una vez que recibieron el taller, el 83% menciona que se sintió excelente y el 17% solo se sintió bien; al preguntarles si valió la pena haber tomado el tiempo de trabajo para recibir el taller, el 100% dijo que sin duda era una excelente opción y lo recomendarían en su totalidad, al preguntarles cual fue las partes que le gustaron del taller el 66% dijo que los ejercicios, el 27% menciona que los temas seleccionados y el 5.5% dijo que el horario elegido.

- **Seguimiento y/o Conclusión Primera Acción de Cambio**

Estas primeras acciones o estrategias que se seleccionaron para poder desarrollar y fortalecer la cultura organización en la UMF basándose en la evaluación de la primera acción, fue la correcta para iniciar y continuar con los temas que se aproximan, de esta manera se pudo capacitar en temas de carácter psicosocial para el desarrollo primeramente del trabajador en retrospectiva personal, de tal forma que se pudo continuar con la siguiente acción de cambio.

5.11.2.2 Segunda acción de cambio: Curso-Taller de motivación y liderazgo

Como segunda acción se buscó que el trabajador tuviera la capacidad de Identificar el poder de un líder y sus beneficios en el equipo del trabajo y la institución. De manera que pudiera llegar a fomentar la actitud proactiva dentro del grupo. Y conocer mediante la motivación el propio estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados.

- **Diseño**

El objetivo principal de esta acción fue lograr que el personal tuviera la capacidad de adquirir las herramientas y seguridad necesarias para liderar el propio

proyecto y que les permita crecer personal y profesionalmente. Generar resultados positivos con un modelo de eficacia multidireccional.

Este curso fue diseñado a partir de las necesidades a potenciar en los trabajadores en virtud del liderazgo y del trabajo en equipo, para ello el centro de capacitación y adiestramiento del propio instituto buscó las estrategias a emplear en dicho taller y las estrategias a desarrollar.

- **Implementación**

Se otorgó en un espacio acondicionado en la propia UMF para no mover a los trabajadores del centro de trabajo, para ello se solicitó dos horas para la actividad y así poder desarrollar el taller, en un horario de 12:00 del día a 14:00 horas. El curso taller estuvo a cargo del equipo de trabajo, donde participaron, la orientadora, la coordinadora del centro de capacitación y adiestramiento y quien fungió como ayudante del facilitador, para el acomodo y organización de la actividad.

- **Evaluación**

La evaluación se realizó bajo una encuesta en escala de Likert conformada por 5 preguntas que se contestó al término del taller donde se encontró lo siguiente: de las 19 personas con las que se aplicó el taller 17 de ellas les parece excelente la impartición del taller, 2 de ellos mencionaron que solo estaba bien; al preguntarles cómo se sintieron una vez que recibieron el taller, el 89.5% menciono que se sintió excelente y el 10.5% solo se sintió bien; al preguntarles si valió la pena haber tomado el tiempo de trabajo para recibir el taller, el 100% dijo que sin duda era una excelente opción y lo recomendarían en su totalidad, al preguntarles cual fue las partes que le gustaron del taller el 73.5% dijo que los ejercicios, el 21% menciono que los temas seleccionados y el 5.5% dijo que el horario elegido.

- **Seguimiento y/o Conclusión Segunda Acción de Cambio**

Continuando con el seguimiento de esta intervención en esta acción de cambio se pudo notar la participación de los trabajadores y la disposición en el taller impartido, y la convivencia se empezó a notar de una forma más sinérgica, logrando una integración mejor a la hora de realizar las actividades en grupo, y con base a las encuestas realizadas de esta acción se puede notar que la capacitación es una herramienta y una necesidad que es bienvenida en los trabajadores.

5.11.2.3 Tercera Acción de Cambio: Curso-Taller de buen trato

Como última acción de este ciclo de intervención se buscó que el trabajador tuviera la capacidad de descubrir cómo mejorar su vida conociéndose mejor y desarrollando habilidades para tratarse bien y de ese modo poder tratar bien a los demás.

- **Diseño**

El objetivo principal de esta acción fue lograr que el personal tuviera la capacidad de adquirir las herramientas y seguridad necesarias para Generar un espacio de convivencia de buen Trato y su importancia en la vida de todas las personas, identificando conductas concretas para ponerlo en práctica. Generar resultados positivos con un modelo de eficacia y dando un trato excepcional a los derechohabientes.

- **Implementación**

Se otorgó en un espacio acondicionado en la propia UMF para no mover a los trabajadores del centro de trabajo, para ello se solicitó dos horas para la actividad y así poder desarrollar el taller, en un horario de 12:00 del día a 14:00 horas. El curso taller estuvo a cargo del equipo de trabajo, donde participaron, la orientadora, la coordinadora del centro de capacitación y adiestramiento y quien fungió como ayudante del facilitador, para el acomodo y organización de la actividad.

- **Evaluación**

La evaluación se realizó bajo una encuesta en escala de Likert conformada por 5 preguntas que se contestó al término del taller donde se encontró lo siguiente: de las 18 personas con las que se aplicó el taller 18 de ellas les parece excelente la impartición del taller; al preguntarles cómo se sintieron una vez que recibieron el taller, el 100% menciona que se sintió excelente; al preguntarles si valió la pena haber tomado el tiempo de trabajo para recibir el taller, el 100% dijo que sin duda era una excelente opción y lo recomendarían en su totalidad, al preguntarles cual fue las partes que le gustaron del taller el 100% dijo que los ejercicios.

- **Seguimiento y/o Conclusión tercera Acción de Cambio**

En esta última acción de cambio de este ciclo de intervención se logró percibir que los trabajadores mostraron una aceptación total del curso de buen trato impartido, debido a que mencionaron que tenía mucho tiempo que no se hacía esta actividad desde la última capacitación del curso SER IMSS, con base a los resultados de esta última encuesta todas las respuestas fueron favorables y destaca la aceptación por las estrategias o ejercicios que se utilizaron para fortalecer el taller fueron los de mayor alcance.

5.11.3 Tercer Ciclo de Intervención

En este último ciclo de intervención una vez que se buscó desarrollar esas habilidades personales para los trabajadores, mediante cursos-talleres ahora, es necesario reforzar estas destrezas mediante acciones que permitan enfatizar lo

aprendido con los ciclos de intervención previos de manera que la capacitación otorgada llegara ser eficaz, de calidad y bien estructurada.

En este sentido en este ciclo se implementaron 2 acciones más, una conferencia con la que se pudo llevar un discurso, sabemos pues que con esta herramienta el orador o el conferencista a través de su oratoria busca o propone un propósito de pensamiento o de conducta dirigido a un numero de receptores, acentuando en lo que en este proyecto se propuso desde un principio, la mejora en la cultura organizacional.

La otra acción que se implementó en este último ciclo fue la elaboración de una guía de capacitación logrando incorporar un documento que integre una serie de estrategias de capacitación, considerando los procedimientos de la propia institución para realizar un trabajo eficiente.

5.11.3.1 Primera Acción de Cambio: Conferencia de comunicación para la mejora del clima organizacional

En esta primera acción del último ciclo de intervención se propuso brindar mediante una conferencia información integral, profesional y especializada, de manera transformadora en torno a la cultura organizacional, el buen trato y el desarrollo de habilidades interpersonales en los oyentes y participantes. Logrando así la consolidación efectiva de la nueva cultura organizacional, con toda la práctica y aprendizaje adquirido.

• Diseño

El diseño de esa conferencia estuvo a cargo una integrante del equipo de trabajo, la coordinadora del centro de capacitación y adiestramiento, quien una vez

que concluyeron los curso-tallers fue diseñando para reforzar todo lo practicado, lo mencionado y lo aprendido. Sin duda para concretar un aprendizaje integral y consolidando la cultura organizacional.

- **Implementación**

Se otorgó en un espacio acondicionado en la propia UMF para no mover a los trabajadores del centro de trabajo, para ello se solicitó dos horas para la actividad y así poder desarrollar el taller, en un horario de 12:00 del día a 14:00 horas. La conferencia estuvo a cargo con la coordinadora del centro de capacitación y adiestramiento y quienes fungimos como ayudantes en esta acción fuimos todo el equipo de trabajo restante, ya que al término de la conferencia se hizo una especie de clausura.

- **Evaluación**

La evaluación se realizó bajo una encuesta en escala de Likert conformada por 5 preguntas que se contestó al término de la conferencia donde se encontró lo siguiente: de las 21 personas con las que se aplicó el taller 21 de ellas les parece excelente la impartición de la conferencia; al preguntarles cómo se sintieron una vez que recibieron el taller, el 100% menciono que se sintió excelente; al preguntarles si valió la pena haber tomado el tiempo de trabajo para recibir el taller, el 100% dijo que sin duda era una excelente opción y lo recomendarían en su totalidad, al preguntarles cual fue las partes que le gustaron del taller el 100% menciono que los temas seleccionados.

- **Seguimiento y/o Conclusión primera Acción de Cambio**

Una vez terminadas las acciones con el personal, se pudo notar en todo momento la aceptación y la atención prestada en todo momento para con el conferencista, al término de esta actividad se realizó una especie de convivencia, donde se dieron alimentos, para fortalecer en ese sentido los lazos personales entre los trabajadores.

5.11.3.2 Segunda Acción de Cambio: Elaboración de guía de capacitación en materia de cultura organizacional.

En esta acción se prefirió construir de manera guiada una serie de procesos, estrategias y habilidades de manera clara, sencilla, y con una aplicación estructurada para su utilización óptima. Ofrecer una guía práctica para la implementación de mejoras de capacitación y adiestramiento del recurso humano para el desarrollo del propio recurso humano.

• Diseño

Se recopiló toda la información que el IMSS tiene a su disposición, así como todos los modelos de capacitación y programas de este que se han implementado en los últimos 15 años, de esta manera se buscó identificar los ejercicios, estrategias y modelos que se implementan, los temas de interés en torno a la cultura organizacional, y el diseño de sus estrategias de capacitación, para poder tener una selección concreta. Posteriormente se integró y se ordenó en orden alfabético donde predomina el tema a tratar en el ejercicio, de manera que la guía llegue a ser una fuente de consulta sintetizada y de mayor acceso.

• Implementación

Se otorgó a la UMF esta guía de capacitación en materia de cultura organizacional para que sirva como una herramienta de trabajo, de consulta y de ayuda, para realizar ejercicios de integración, estrategias de convivencia o desarrollar habilidades psicosociales y no esperar la intervención del órgano central de capacitación y adiestramiento de la delegación Tabasco.

- **Evaluación**

No se rellenó algún formato sin embargo se puede notar la aceptación de los participantes a quienes les fue dirigido.

- **Seguimiento y/o conclusión segunda acción de cambio**

Esta estrategia de guía de capacitación en materia de cultura organizacional, fue una de las últimas en integrarse, sin embargo es una gran herramienta que las unidades médicas del IMSS deben de tener, ya que con guías como estas, las capacitaciones pueden ser inmediatas al detectar una debilidad que fortalecer en la parte interna del IMSS esto se puede lograr en todas las UMF debido a la funcionalidad del sindicato, ya que bajo el contrato colectivo debe existir una cartera de capacitación y adiestramiento en cada unidad, quienes son los encargados de impartir acciones como en las que en la guía se plasman.

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

6.1 Disfunciones y alternativas

Durante el proceso de la planeación se realizaron ajustes que beneficiaran y enriquecieran el proyecto de intervención de manera que se cumpliera el fortalecimiento del clima organizacional, por ellos se diseñó las acciones de cambio dentro de los ciclos de intervención, los cuales en un primer momento solo se habían planificado solo 2 ciclos de intervención, pero en el desarrollo y la programación de la estrategia se determinó realizar un ciclo más.

Quedando entonces con 3 ciclos de intervención, con 3 acciones en los primeros 2 y con solo dos acciones que integraban el último ciclo, esto se acordó con el equipo de trabajo con la finalidad de reafirmar las estrategias empleadas.

Las últimas dos acciones del tercer ciclo de intervención se incluyeron como una conferencia en virtud de todo lo abordado en los cursos-talleres del segundo ciclo, y la segunda acción un manual para la impartición de cursos de manera que estén accesibles e inmediato para poder intervenir cuando la unidad lo crea necesario, y no esperar protocolos o respuestas de niveles jerárquicos mayores.

Estos cambios desde la planeación emergieron después de ubicar la integración y la necesidad de concretar una efectividad del proyecto, aspirando a abordar y resarcir la problemática ubicada en esta institución de una manera firme e integral, que busque la eficacia de una manera continua, ofertando una posibilidad cercana y adaptada al grupo organizacional establecido.

Uno de los cambios que se reflejaron y que retrasaron fue en la implementación de los ciclos de intervención, pues la institución sufrió cambios dentro de su cuerpo sindical, mismo que originó que los ciclos de intervención tuvieran dos meses de retrasos, debido a la autorización y permisos para la realización de cualquier estrategia que involucraba a los trabajadores debido a las disposiciones por la misma institución. Una vez que se restablecieron las autoridades sindicales, se desarrolló este proyecto.

Los ajustes realizados en todo el proyecto de intervención se realizaron para fortalecer la propia intervención, cuando se detectó alguna oportunidad de mejora que pudiera enriquecer los objetivos establecidos, para optimizar el proyecto y hacerle frente a la problemática.

6.2 Informe global de evaluación

Como última parte del proyecto de intervención se puede encontrar las reflexiones a partir de la elaboración, diseño y ejecución del plan de intervención.

Aquellos aprendizajes y enseñanzas que deja la elaboración de este proyecto, así como también los obstáculos presentados para poder realizar en su totalidad, cuáles fueron los aciertos y de cuales errores se debe de aprender. De ahí la importancia de la intervención oportuna en una institución es sumamente enriquecedora como lo mencionan algunos autores.

“La intervención en las organizaciones ha sido considerada como una actividad de reflexión y práctica que puede favorecer el desarrollo de los actores y procesos de la entidad intervenida cuando el agente interventor se implica en los procesos organizacionales, comprende los conflictos y propone salidas; es decir, cuando advierte las diversas posiciones e intereses de los actores, así

como las prácticas que obstaculizan el funcionamiento adecuado de la organización, lo que le lleva a plantear propuestas y promover praxis que trasciendan tales problemáticas” (Gallardo & Cerecedo, 2015, p.79)

La importancia de las intervenciones dentro de cualquier institución, para proponer rutas que conlleven al mismo objetivo, pero con una mirada holística de lo que se puede mejorar en la institución a partir del conocimiento de las posiciones que tienen los involucrados dentro de la organización.

6.3 Valoración del gestor hacia su gestión

La pertinencia establecida en este trabajo de investigación-acción se puede encontrar en lo que conviene para la institución en el mismo sentido de lo que debe llegar a ser mejor para esta y en procesos o en cambios de estos para lo mejora de la propia.

En esa misma línea, se pudo constatar que la trascendencia y la necesidad de que la institución se involucre y busque mejoras en virtud de los trabajadores desde su bienestar personal y psicosocial, y mediante estrategias se logran llegar a los objetivos y metas que establece la propia institución abordándolo desde la capacitación.

De eso se desprende la problemática abordada en este proyecto, pues se buscó la mejora del clima y la cultura organizacional, interviniendo y favoreciendo mediante la capacitación amalgamando con algunas estrategias de mejora, para la convivencia sana entre los trabajadores y compañeros, de manera tal que la complicitad sea de una manera holística entre, trabajadores, directivos, institución y derechohabientes.

Este cambio iniciado se fue logrando por la disposición de cada uno de los actores involucrados en este proceso de mejora, que naturalmente se fueron sumando

conforme el proyecto iba avanzando, logrando un resultado favorable no solo para esta investigación sino también para la institución misma quien verdaderamente es el objetivo principal impulsado.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPÍTULO VII. DIFUSIÓN DE LA INTERVENCIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN

7.1 Socialización de resultados

Cada ciclo de intervención integrado en esta investigación fue pensado, analizado y planteado con un objetivo principal que acordaba llegar a un lugar de la intervención logrando significativamente la mejora efectiva del clima organización a partir de la capacitación.

Los instrumentos utilizados para recoger la información necesaria y que está se percibiera pertinente y auténtica fueron; la observación, a partir de la necesidad de conocer la situación, la problemática y las relaciones que se establecen dentro de la institución, también, se utilizaron las entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a los directivos y a los trabajadores para conocer desde una perspectiva más natural sus sentir acerca de las situaciones y relaciones que existen dentro del área de trabajo, pero dejando una pauta para su desenvolvimiento improvisado y espontaneo. La última técnica de recolección de datos fue la encuesta dirigida solamente a los derechohabientes o usuarios de los servicios de salud para conocer la percepción de la buena o mala atención recibida por parte de los trabajadores de la institución.

De esta manera y con estas herramientas se logró la triangulación de información para poder establecer los ciclos de intervención y elegir las estrategias que se implementarían en virtud del objetivo principal del proyecto de intervención, buscando siempre la colaboración con la institución.

Al hacer un análisis completo de la situación que existía dentro de la institución entorno al clima organizacional y con los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación durante el proceso del diagnóstico de este proyecto, se pudo encontrar deficiencias desde diferentes aristas de la institución, pues dentro de la misma la parte directiva opta siempre por no perder la productividad aunque esto signifique no capacitar al personal, al mismo tiempo se encontró la deficiente satisfacción laboral por parte de los trabajadores quienes mostraron apatía y desmotivación.

Una vez realizados cada uno de los ciclos de intervención y las estrategias que se emplearon dentro de ellos, se pudo detectar la efectividad y los resultados de cada uno de ellos, pues en el primer ciclo de intervención donde se utilizó solo la observación como instrumento de evaluación, se pudo determinar la aceptación, la apertura al cambio y la motivación por participar en las actividades que se iban desarrollando gradualmente.

En el segundo ciclo de intervención se identificó la efectividad lograda mediante encuestas aplicadas al término de cada curso-taller, de manera que se lograra una retroalimentación de su percepción al recibir el curso.

En el tercer ciclo de intervención que se desarrolló, se acordó hacer un manual que permita la facilidad en el acceso para la aplicación de cursos para el fortalecimiento de la cultura organizacional sin la necesidad de solicitar la intervención de áreas superiores a la UMF de manera que sea una estrategia que se pueda implementar de forma inmediata en el tenor de la comisión de capacitación y adiestramiento que existe mediante el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS) en la propia UMF.

Y como parte final del mismo ciclo se realizó una conferencia dirigida por la coordinadora del propio centro de capacitación y adiestramiento del SNTSS misma que tuvo una aceptación total por parte de los trabajadores, dejando y marcando así una certera intervención, pues los resultados obtenidos en cada uno de los ciclos y de las acciones fueron efectivos y aceptados en relación con las evaluaciones obtenidas.

7.2 Incorporación en la cultura

Este proyecto estuvo enfocado siempre en la mejora de la cultura organizacional y por añadidura del clima organizacional pues es un elemento dentro de ésta, así pues, al iniciar con la focalización de cómo se abordaría y cuáles deberían ser los puntos o aristas donde se podría intervenir en conjunto con el proceso del diagnóstico obteniendo, de este modo un análisis crítico donde se pudo constatar un clima organizacional toxico, desmotivado y sin visión de mejora.

Al encontrar esta situación una vez iniciado la labor de los ciclos de intervención se empezó a notar un cambio efectivo que se percibía entre los compañeros de trabajo, desde las primeras estrategias de intervención y la convivencia entre ellos se vio mejorado la relación interpersonal que existía entre los mismos, a partir de ahí la apertura al cambio se fue percibiendo en cada uno de los trabajadores.

Las acciones de cambio que se implementaron posteriormente como la campaña de concientización donde se motivó al personal a partir de la difusión de imágenes, flyer y publicidad, de manera que se impulsara la motivación al trabajo, a la apertura de las relaciones personales, y el trabajo en equipo, de manera que se optimizaron las relaciones interpersonales para establecer un clima organizacional orgánico y deseado.

Un acierto efectivo para el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional sin duda fueron los tres cursos talleres implementados para poder desarrollar y establecer el mejoramiento en el clima organizacional, pues los temas centrales utilizados fueron sin duda una parte fundamental en este tema, de esta manera con el objetivo principal de esta intervención se mejoró el clima organizacional de manera transversal ya que al mejorar la cultura organizacional de manera simultánea se ven reflejados los cambios directos en el clima organizacional.

De esta forma se pudo notar las mejoras en sentidos multidireccionales dentro de la organización, de modo que los trabajadores, se quedan con una actitud positiva y con la accesibilidad y disposición de recibir capacitaciones, participar en cursos que la institución disponga. La convivencia se percibe mejorada, entre los compañeros pues las relaciones y participaciones en actividades que se requieren son por su disposición.

7.3 crecimiento como gestor y como persona en el proceso.

El papel que juega el gestor durante todo el proceso es sin duda importante, pues es el encargado de buscar, analizar, concientizar y decidir cuáles son las acciones de cambio viable y que se apeguen concretamente a la finalidad del proyecto

para poder generar un proceso de reeducación en torno a las formas de trabajar de una institución.

Ahora bien, la importancia de esta gestión no implica solamente la realización del proyecto sino la responsabilidad con la institución para poder realizarse, replicarse y continuar siendo un agente de cambio dentro de la institución, esto sin duda debe de ser sustentado por las normas y políticas establecida que existen dentro de la misma, pero que siempre se tornen a la mejora de la cultura y desarrollo organizacional.

7.4 Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor.

Los aprendizajes conceptuales y procesuales en el desarrollo de un proyecto de intervención permiten adquirir y aplicar los conocimientos necesarios para llevar a cabo dicho proyecto de manera efectiva. Los aprendizajes conceptuales se refieren a la comprensión de conceptos teóricos y fundamentos que sustentan la intervención, mientras que los aprendizajes procesuales se centran en las habilidades y competencias necesarias para ejecutar las acciones de intervención. Ambos tipos de aprendizajes se complementan y se retroalimentan, contribuyendo así al éxito y buen desarrollo del proyecto.

Los aprendizajes conceptuales se basan en la comprensión profunda de los conceptos y teorías relevantes al ámbito de intervención. Estos fundamentos permiten a los participantes del proyecto adquirir conocimientos sólidos y actualizados sobre el tema, el cual es fundamental para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias adecuadas fomentando el análisis crítico y la reflexión, facilitando la aplicación de los conocimientos en diferentes contextos.

Los aprendizajes procesuales se centran en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo la intervención de manera eficiente. Estos fundamentos se basan en la adquisición de conocimientos prácticos, técnicas, métodos y herramientas específicas que son relevantes para el proyecto. Los aprendizajes procesuales incluyen habilidades de planificación, organización, comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas, entre otras, que son

esenciales para implementar y ejecutar las acciones de intervención de manera efectiva.

La relación entre los aprendizajes conceptuales y procesuales se complementan y se retroalimentan mutuamente. Los aprendizajes conceptuales proporcionan el conocimiento teórico necesario para comprender la base y fundamentos del proyecto de intervención, mientras que los aprendizajes procesuales brindan las habilidades prácticas y competencias necesarias para llevar a cabo las acciones específicas requeridas en el proyecto.

Esta relación entre ambos tipos de aprendizajes garantiza una intervención integral y efectiva, donde se integran la teoría y la práctica de manera coherente y significativa, misma que el gestor aprende y emprende para lograr el desarrollo del proyecto investigativo de manera puntual y efectiva.

7.5 Aprendizajes de la metodología como gestor.

Esta investigación deja aprendizajes múltiples, pues nos solo se crece en la amplitud del conocimiento científico a partir de miradas y perspectivas de autores diversos para temas de interés en común, sino que la relación e interacción con la problemática encontrada a la que se busca una solución o un mejoramiento, a partir de todo el proceso de cambio y lo que este conlleve.

Así pues, el gestor se convierte en la guía y el líder de que la investigación se concrete de manera que las habilidades que se adquieren al realizar el trabajo de campo y en la búsqueda de acciones de solucionarlos, se involucra como gestor y como persona, desarrollando habilidades personales más sensibles a estos proyectos, como la habilidad de escucha activa, empatía y solución de conflictos.

Los alcances logrados con esta intervención fueron aceptables, pues se logro concretar uno de los objetivos principales establecidos desde el inicio de esta investigación, pues se analizaron los programas y cursos de capacitación que implementa el (IMSS) en sus trabajadores esto en materia del clima y cultura organizacional.

De esta manera se logró implementar las estrategias que se consideraron pertinentes por el equipo de trabajo para buscar el fortalecimiento de la cultura organizacional en esta unidad médica, obteniendo resultados beneficiosos para la institución y para el desarrollo interpersonal de los trabajadores.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CONCLUSIÓN.

El presente proyecto de intervención tuvo como objetivo mejorar el clima organizacional en una institución de salud mediante la implementación de estrategias y acciones de cambio bien estructuradas. A lo largo del proceso, se desarrollaron iniciativas específicas orientadas a promover una comunicación efectiva, fortalecer el trabajo en equipo, optimizar los procesos internos y fomentar una cultura organizacional positiva y colaborativa.

Los resultados obtenidos demuestran una mejoría significativa en el clima organizacional, evidenciada a través de métricas y percepciones positivas recopiladas durante la evaluación posterior a la intervención. Estos hallazgos reflejan que las acciones implementadas no solo respondieron a las necesidades detectadas inicialmente, sino que también contribuyeron al fortalecimiento del ambiente laboral y al incremento de la satisfacción de los colaboradores.

Este proyecto destaca la importancia de abordar de manera integral los factores que influyen en el clima organizacional, demostrando que, con una planificación adecuada y la participación activa de todos los involucrados, es posible generar transformaciones positivas y duraderas en las organizaciones.

Al mismo tiempo se evidenció una mejoría significativa en el clima organizacional, lo que se tradujo en un ambiente laboral armónico, mayor motivación de los colaboradores y, en consecuencia, una mejor calidad en los servicios ofrecidos por la institución. Estos hallazgos no solo validan la efectividad de las acciones implementadas, sino que también subrayan la importancia de realizar este tipo de intervenciones en contextos organizacionales.

Trabajos como este resultan fundamentales, ya que permiten diagnosticar, abordar y transformar problemáticas que afectan directamente el desempeño y la satisfacción de las personas en su entorno laboral. Además, generan beneficios a largo plazo al construir espacios de trabajo más saludables, fortalecer la cohesión interna y mejorar la productividad general de las organizaciones.

En conclusión, esta intervención no solo alcanzó sus objetivos de manera satisfactoria, sino que también dejó un impacto positivo y duradero en la institución. Este proyecto reafirma el valor de trabajar de manera proactiva en la mejora del clima organizacional, demostrando que invertir en las personas y en el ambiente laboral es esencial para el desarrollo sostenible y el éxito de cualquier organización.

México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda 2030. (septiembre de 2015). Agenda 2030 En America Latina y el Caribe. Recuperado el 14 de junio de 2023, de CEPAL- Naciones Unidas: <https://agenda2030lac.org/>
- Álvarez García, I., Topete Barrera, C., & Abunden Pérez, A. M. (S.f.). El Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica y Desafíos para la Formación en Gestión. 11. Recuperado el 25 de septiembre de 2021
- Balcazar, F. E. (2003). Fundamentos en Humanidades. Redalyc, 59-77.
- BIDIS. (2015). BIDIS. Obtenido de Biblioteca Digital de Seguridad Social: <http://biblioteca.ciess.org/glosario/content/unidad-de-medicina-familiar>
- Bizneo. (2022). Bizneo Blog. Obtenido de Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente: <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>
- CEFP Centro de Estudios de Finanzas Públicas. (6 de mayo de 2019). Aspectos Relevantes del Plan Nacional de Desarrollo. Ciudad de México. Recuperado el 25 de septiembre de 2021
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGRAW-HILL,
- CNDH. (2018). CNDH México. Obtenido de https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-ley-de-seguridad-social-base-del-instituto-mexicano-del-seguro-social#_ftn1
- Diario Oficial de la Federación. (2020). Programa Sectorial de salud 2020-2024. Ciudad de México.
- DOF Diario Oficial de la Federación. (2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024 derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Ciudad de México. Recuperado el 25 de septiembre de 2021
- DOF Diario Oficial de la Federación. (7 de marzo de 2022). Artículo 209. Recuperado el 25 de septiembre de 2021

- Gallardo, A., & Cerecedo, M. (2015). Reflexiones sobre el proceso de intervención organizacional el caso de una entidad educativa. . Gestión y Estrategia, 73-82.
- Gob.mx. (2021). Programa SER IMSS. Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <http://www.imss.gob.mx/SERIMSS/programa>
- Greenwood, D. J. (2000). De la observación a la investigación-acciónpartipativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. Antropología Social, 27-49.
- Harold P. Oyarvide, E. F. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. Dominio de la Ciencia, 296-309.
- Héctor E. González, L. E. (2010). Clima Organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Argentina: Bibhuma.
- IMSS. (1995). Ley General Del Seguro Social. Instituto Mexicano del Seguro Social. México: Diario Oficial de la Federación.
- IMSS. (15 de febrero de 2019). Instituto Mexicano del Seguro Social. Obtenido de Programa SER IMSS (Saludar, Escuchar, Responder).
- IMSS. (23 de mayo de 2023). IMSS. Obtenido de Instituto Mexicano del Seguro Social: www.imss.gob.mx/
- IMSS. (2023). Manual de Organización de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal. México: IMSS.
- Latorre, A. (2003). La Investigación-Acción, conocer y cambiar la práctica educativa. Graó.
- L, B., Muñoz, A., Ramos, P., & Tejada, A. (20 de Julio de 2019). Perspectiva teórica del diagnóstico. Obtenido de Universidad del Zulia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- L., H. E., & Rosalío, L. D. (2004). Técnicas de Investigación Jurídica. Mexico DF.: Oxford University Press México, S.A. de C.V.

- Ligia, N. R. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica - Curricular. Investigación y Formación pedagógica, 25-48.
- Lilibeth, P. Á., & Kelly, O. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein. Clío América, 17-25.
- López, M. (2012). PLANTEAMIENTO DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA INTERNA PARA FORTALECER LA FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA DDB WORLDWIDE COLOMBIA S.A. – BOGOTÁ. Colombia, Santiago, Colombia: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.
- Lozada León, G. (Mayo de 2018). Relatos e Historias en México. Relatos e Historias en México. Recuperado el 22 de enero de 2023, de <https://relatosehistorias.mx/>
- Luque, M. (2015). Cuaderno I, para pensar, hacer y vivir la escuela. Obtenido de Gestión educativa; un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas. : <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO1.pdf>
- M, S., & C., P. (s.f.). La Investigación-Acción como Estrategia de Cambio en las Organizaciones.
- Macedo de Marchetti, M., Litvak de Cohen, M., & Fátima, F. (2002). Algunas reflexiones sobre el trabajo en equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Catamarca.
- Maruri Martínez, J. J. (octubre de 2019). Factores que afectan la planeación educativa en México. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/10/planeacion-educativa-mexico.html>
- Molina, A. (14 de JULIO de 2017). Conexión Esan. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion>

Museo Memoria y Tolerancia. (2023). Museo Memoria y Tolerancia. Obtenido de <https://www.myt.org.mx/>

Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*.

ONU. (10 de diciembre de 1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Obtenido de la ONU: Asamblea General: <https://www.refworld.org/es/docid/47a080e32.html>

Riveros Aedo, E. (30 de mayo de 2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, 135-186. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545458006>

Rocha, T. C. (2016). *La Investigación Acción Participativa*. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

SEGOB. (2023). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ciudad de Mexico: Diario Oficial de la Federación.

SEP Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado el 25 de septiembre de 2021

SEP Secretaría de Educación Pública. (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas*. Ciudad de México, México. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf>

Sirvent, M. & Rigal, L. (2012). *Investigación acción participativa*. Páramos Andinos.

Waldo Lárraga, K. M. (2017). *Planeación Estratégica: Una propuesta de transformación para la escuela estatal de artes plásticas S.L.P.* México. Congreso

Nacional de Investigación Educativa (COMIE), 19. Recuperado el 25 de septiembre de 2021

Zapata, F., & Rondán, V. (2016). La Investigación Acción Participativa: Guía conceptual y Metodología del Instituto de Montaña. Lima: Instituto de Montaña.

Toledo Barajas, María Esther. (2011). "Motivación y clima organizacional en el Hospital General de Zona 25 y Unidad de Medicina Familiar 23 del IMSS". (Tesis de Licenciatura). Universidad Insurgentes, México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/120862>

Vázquez, E., Mejía, J., Escalante, J., Ramos, J., Vila, M., Aranda, M. y Segundo, M. (2010). Modelo de gestión educativa estratégica (2.. ed.). Secretaría de Educación Pública.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

APÉNDICES

Apéndice 1. Formato de entrevista semiestructurada dirigida a directivos de la UMF.



Entrevista semi-estructuradas para directivos.

Unidad: _____ Turno _____ Fecha _____
Nombre: _____ Puesto _____

Objetivo: Conocer la perspectiva y visión que tiene la institución para el fomento del desarrollo humano en la Institución.

1. ¿Cuenta la unidad con programas de capacitación, relacionados con la cultura y el clima organizacional?

2. ¿Cuál es la temporalidad de capacitación?

3. ¿A qué personal está dirigido la capacitación constante?

4. ¿Se evalúa al personal capacitado? Y de qué manera

5. ¿Cuántas veces al año se capacita el personal y mediante que se basan?

6. ¿Existe un programa de motivación para que el personal se capacite?

Apéndice 2. Entrevista semi-estructurada para trabajadores IMSS.



Entrevista semi-estructurada para trabajadores IMSS.

Nombre: _____ Turno _____ Fecha _____
Area: _____ Puesto _____

Objetivo: Identificar y analizar el contexto laboral que se manifiesta en la institución.

1. ¿Cómo se perciben las relaciones humanas?

2. ¿Cómo es el clima organizacional en el centro de trabajo?

3. ¿Existe algún programa para mantener la cultura organizacional sana?

4. ¿Qué tipo de comunicación organizacional se practica entre los trabajadores-directivos y entre compañeros?

5. ¿Te sientes la satisfecho laboralmente? SI NO ¿Por qué?

6. ¿Cómo se motiva el personal de la unidad?

7. ¿Ha padecido estrés laboral constante en tu centro de trabajo?

8. ¿Cómo se manifiesta el estrés laboral?

9. ¿Existe liderazgo dentro de la institución?

10. ¿Ha recibido capacitación y de qué tipo?

11. ¿Cada cuánto recibes alguna capacitación y de qué tipo?

12. ¿Qué capacitaciones o cursos te gustaría que impartieran?

Apéndice 3. Encuesta de satisfacción de las y los usuarios



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LAS Y LOS USUARIOS

Unidad: _____ Turno _____ Fecha _____
 Nombre: _____ NSS _____

Objetivo: Conocer y analizar la percepción de la satisfacción del derechohabiente, con relación a la atención recibida

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que represente el nivel de satisfacción en cada caso

1. EN GENERAL

- 1.1 Sexo 1. Masculino 2. Femenino
- 1.2 Edad: _____
- 1.3 ¿Qué tan satisfecho está con la atención que recibió en la unidad?
1. Muy Satisfecho 2. Satisfecho 3. Poco satisfecho 4. Insatisfecho 5. Molesto
- 1.4 Lo que más le agrada de esta unidad es... _____ 3

2. OPORTUNIDAD

- 2.1 ¿A qué hora estaba programada su cita? _____ (anotar hora y minutos)
- 2.2 ¿A qué hora lo atendimos? _____ (anotar hora y minutos)
- 2.3 En relación al tiempo que esperó para recibir la atención médica hoy, Usted se siente...
1. Muy Satisfecho 2. Satisfecho 3. Poco satisfecho 4. Insatisfecho 5. Molesto

3. TRATO. Sólo calificar al personal con el que tuvo contacto hoy ¿cómo lo trató..

- 3.1 El médico 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.2 La enfermera 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.3 La asistente médica 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.4 El personal de farmacia 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.5 El personal administrativo (archivo clínico, afiliación, prestaciones económicas, secretarías, viáticos etc.) 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.6 El personal de vigilancia 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.7 Directivos de la unidad 1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Mal 5. Muy mal 6. No Aplica
- 3.8 ¿felicitaría a alguien en particular? 2. No 1. Si 3. ¿A quién? _____

4. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

4.1 ¿Cuál es su opinión en relación a los servicios que recibe de esta unidad? _____

4.2 ¿Qué sugiere para mejorar los servicios que ofrece esta unidad? _____

¡Gracias por su colaboración!

Aplico encuesta _____
Nombre y firma

Apéndice 3. Entrega del oficio de solicitud de impartición de cursos.

Macuspana Tabasco a 15 de febrero del 2023

Dr. Francisco Jiménez Balcázar
Secretario de Capacitación y Adiestramiento del SNTSS

Presente.

En virtud de las disposiciones y el posicionamiento del nuevo comité de nuestro SNTSS sección Tabasco, me permito en mi calidad de secretario local de capacitación y adiestramiento solicitar de la manera más atenta la impartición del curso IDENTIDAD IMSS, esto a partir de un trabajo de investigación que tiene como objetivo la consolidación y el fortalecimiento de la cultura organizacional de la unidad de medicina familiar #27 de la delegación Tabasco del IMSS, mismo que arrojó como resultados una deficiente pertenencia, poca empatía y escaso compañerismos, teniendo como consecuencia una atención al derechohabiente con deficiente calidad.

Se reitera la necesidad de esta capacitación para integrar a las y los compañeros de la unidad, para trabajar en sinergia no desolvidando lo primordial, que es la atención al derechohabiente y con un clima laboral favorable para una construcción de nuevos escenarios laborales visionando como prioridad la capacitación como base fundamental para el desempeño laboral.

En relación al rol del departamento de capacitación y adiestramiento se sugiere las fechas 1 y 2 de marzo del 2023 esto para no interrumpir la atención de la clínica en fines de semana largo, y de esta manera los sacrificios de la atención sean mínimos.

Celerino Vila Mateo
Aux. de Adm.
Atentamente

Lic. Celerino Vila Mateo

Capacitación y adiestramiento local

Apéndice 4. Diseño de propagandas visuales.



Permite fijar una meta, analizando nuestra situación actual y examinando las opciones que tenemos para luego diseñar un plan de acción y llevarlo a cabo con voluntad y compromiso.

GOAL / META

A donde quiero llegar, con metas Definidas y Medibles.
Enfoquémonos en la mejora de la cultura organizacional.



REALITY / REALIDAD

¿Qué aspectos de la Realidad deberían mejorarse para alcanzarlo?
¿Cuáles son tus Fortalezas y Debilidades?
Nos encontramos en un ambiente de deficiente armonía laboral, pero con compromiso por los trabajadores.



Apéndice 4. Banner (lona)

Hábitos que cambian Actitudes

Intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional en una UMF del IMSS

OBJETIVO Este proyecto, busca la iniciativa de lograr la integración y desarrollo de una estrategia para la implementación de capacitación constante, mismas que buscará de manera conjunta el desarrollo de una beneficiosa cultura organizacional, y por añadidura se reflejara en el buen servicio para con los derechohabientes.

Comencemos Aquí
Con la metodología del Coaching y las emociones positivas iremos focalizando en lo que verdaderamente es importante para ser feliz de manera duradera. Es lo que realmente nos da un sentido y un propósito en la vida. Con este metodo conocerás y optimizarás el entrenamiento de tus capacidades y hábitos.

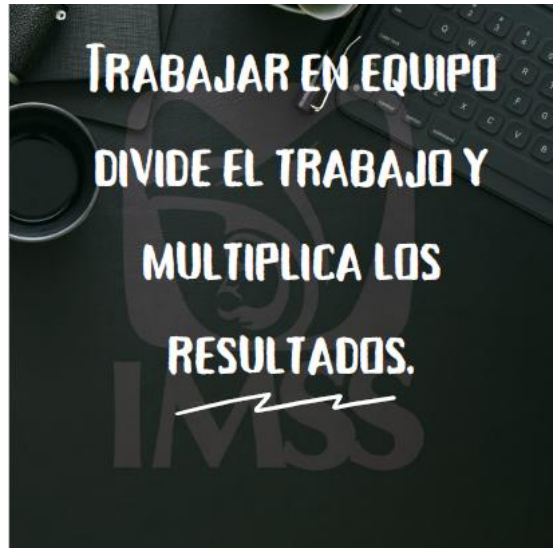
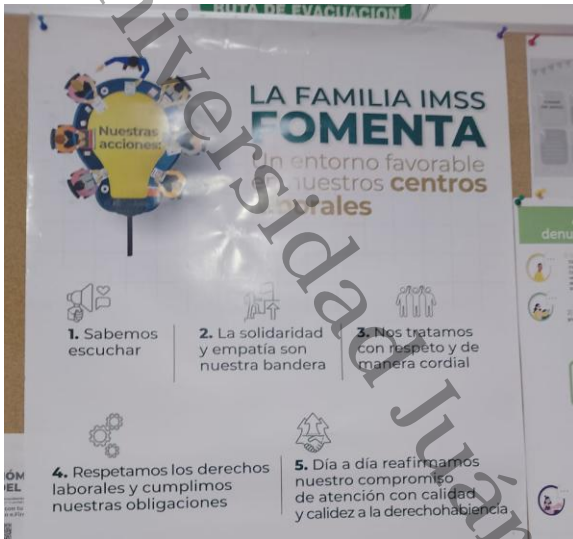
Regalar Sonrisas
Utilizar una fortaleza que tenemos en equilibrio, la positividad, para favorecer que otras personas también la experimenten
• Vamos a ser "observadores de la positividad" y vamos a potenciarla en situaciones cotidianas en los demás.

Agente multiplicador
• Regala tu sonrisa a las personas con las que te cruces e interactúes durante esta semana.
• La sonrisa tiene que ser congruente con la situación.
• Estudia sus reacciones ante tu sonrisa: ¿Te la devuelven? ¿Se sorprenden? ¿Cambia el trato hacia tí?
• Reflexiona sobre ello y anota tus conclusiones.

Aprendimos
En nuestra vida cotidiana hay multitud de ocasiones en las que aplicar nuestra positividad, viendo el lado bueno de una situación a través de una sonrisa. Regalar sonrisas no solo hace sentir bien al que la recibe, sino también al que la da.

Happy

- Frases Motivadoras. .



Apéndice 5. Colocación de tabloides informativos.



Apéndice 6. Impartición de platica sensibilización.



Apéndice 7. Entrevista a trabajadores.

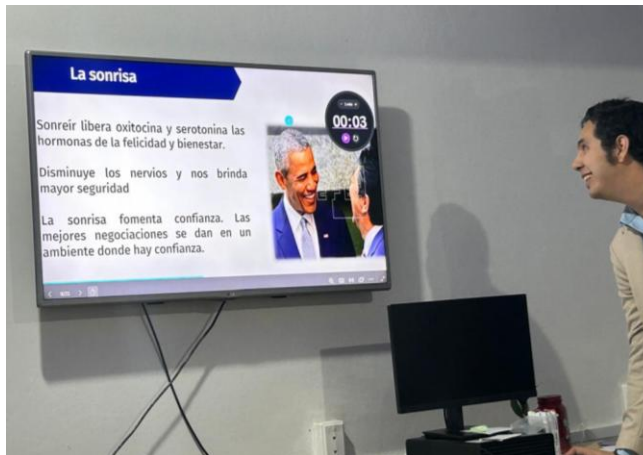
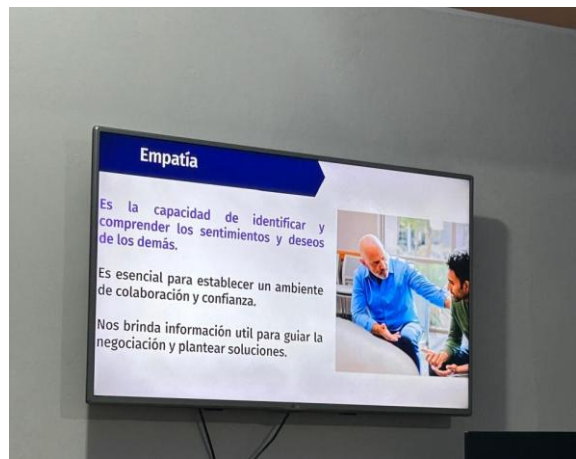


Apéndice 8. Invitación a los cursos talleres.



Apéndice 9. Impartición de talleres.







Apéndice 10. Impartición de conferencia.



Apéndice 11. Integración del manual para el bienestar laboral.



ANEXOS

Anexo 1.

Recolección de datos de la encuesta a derechohabientes.

TRATO. Sólo calificar al personal con el que tuvo contacto hoy ¿cómo lo trató...											
El médico	Muy bien	14	Blen	6	Regula r		Mal		Muy mal	No Aplic a	
La enfermera	<u>Muy bien</u>	8	Blen	3	Regula r	1	Mal		Muy mal	No Aplic a	8
La asistente médica	Muy bien	14	Blen	5	Regula r		Mal	1	Muy mal	No Aplic a	
El personal de farmacia	Muy bien		Blen	18	Regula r	2	Mal		Muy mal	No Aplic a	
El personal administrativo	Muy bien		Blen	14	Regula r		Mal	2	Muy mal	No Aplic a	4
Vigilancia	Muy bien	2	Blen	12	Regula r	3	Mal	3	Muy mal	No Aplic a	
Directivos de la unidad	Muy bien		Blen	8	Regula r	2	Mal		Muy mal	No Aplic a	1 0
¿felicitaría a alguien en particular?	<u>No</u>	<u>12</u>	<u>Si</u>	<u>8</u>	¿A quién? <u>Medico, enfermeros y asistente médica</u> _____						

Anexo 2.: Manual de capacitación “Bienestar Laboral”

MANUAL DE
CAPACITACIÓN

BIENESTAR

LABORAL



IMSS

INTEGRADO POR:

CELERINO VILLA MATEO

Presentación

En esta guía de acción se decidió construir de manera guiada con una serie de procesos, estrategias y habilidades de manera clara, sencilla, y con una aplicación estructurada para su utilización óptima. De esta manera Ofrecer una guía práctica para la implementación de mejoras de capacitación y adiestramiento del recurso humano para el desarrollo y conocimiento de sus habilidades y destrezas conociendo a los demás a sí mismos.

Se recopiló toda la información que el IMSS tiene a su disposición, así como todos los modelos de capacitación y programas del mismo que se han implementado en los últimos 15 años, de esta manera se buscó identificar los ejercicios, estrategias y modelos que se implementan, los temas de interés en torno a la cultura organizacional, y el diseño de sus estrategias de capacitación, para poder tener una selección concreta. Posteriormente se integró y se ordenó en orden alfabético donde predomina el tema a tratar en el ejercicio, de manera que la guía llegue a ser una fuente de consulta sintetizada y de acceso inmediato.

Esta guía Se otorgó a la Unidad de medicina familiar como un instrumento de capacitación en materia de cultura organizacional para que sirva como una herramienta de trabajo, de consulta y de ayuda, para realizar ejercicios de integración, estrategias de convivencia o desarrollar habilidades psicosociales y no esperar la intervención del órgano central de capacitación y adiestramiento de la delegación Tabasco.

Objetivos

Objetivo general: Fortalecer la cultura organizacional de la institución mediante la capacitación a los trabajadores, forjando un ambiente laboral sano en una cultura de paz.

Objetivos específicos:

- Consolidar la comunicación asertiva en un ambiente laboral mejorado.
- Promover y estimular el desarrollo de habilidades psicosociales dentro de la institución de salud.
- Establecer un ambiente de corresponsabilidad entre la empresa y los trabajadores mediante el trabajo colaborativo.

Guía de Instrucción Detallada

1. Introducción.

“BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN”	
OBJETIVO: Dar una cálida bienvenida a las personas participantes del curso. El facilitador o la facilitadora deberá presentarse ante el grupo	
TIEMPO: 10 minutos	MATERIAL: Ninguno
DESARROLLO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a las personas participantes que hagan un círculo. • El facilitador o la facilitadora: <ol style="list-style-type: none"> a) Da la bienvenida al grupo y se presenta. b) Presenta la Estrategia Nacional y menciona que ésta pretende una transformación de cultura de servicio a partir de un cambio personal de cada trabajador y trabajadora del IMSS. • Refuerza el mensaje clave. 	
MENSAJE CLAVE:	
<p>1. El curso pretende ayudar a cada persona a descubrir cómo mejorar su calidad de vida mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor autoconocimiento y el fortalecimiento de la autoestima.. • Desarrollo de habilidades para relacionarse de manera respetuosa y positiva consigo misma y con los demás: familia, pareja, amistades, compañeros y compañeras de trabajo, así como con las y los derechohabientes. • Manejo del estrés relacionado con: <ul style="list-style-type: none"> – Altas demandas de servicios. – Sobrecarga laboral. – Falta de recursos o insumos. – Conflictos con colegas y superiores. – Atención a personas con actitudes de enojo o agresividad. – Tráfico y largos desplazamientos diarios. – Responsabilidades en el hogar y con la familia. • Reconocimiento por la ardua labor que realiza cada uno a través de su trabajo en el Instituto. 	

PRESENTACIÓN GRUPAL	
OBJETIVO: Generar un clima de confianza, motivación y participación, así como iniciar el reconocimiento de las cualidades personales de las y los participantes.	
TIEMPO: 30 minutos	MATERIAL: Etiquetas y plumones
DESARROLLO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se pide a las y los participantes que organicen sus sillas formando un círculo. • Se entregan etiquetas a las personas asistentes, solicitándoles que escriban su nombre y las coloquen en un lugar visible. • El facilitador o la facilitadora invita a cada persona participante a presentarse mencionando su nombre, una cualidad personal (no relacionada con su trabajo) y algo que les haga sentir orgullosos de su labor en el IMSS. No está permitido mencionar el cargo que desempeñan, como médico, enfermera, asistente médico o personal administrativo, entre otros. • Se solicita que mantengan la etiqueta con su nombre durante todo el taller para facilitar el aprendizaje y reconocimiento de los nombres de sus compañeros y compañeras. <p>Preguntas Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan fácil o difícil les fue identificar y elegir una cualidad personal de las muchas que tienen? • ¿Qué cosas en común identifican entre lo que les hace sentir orgullosos de su trabajo en el IMSS? • ¿Por qué es importante dirigirnos a las personas por su nombre? • Se enfatiza cómo, sin importar el rol que desempeñan, todos y todas son personas con cualidades que tienen algo de qué enorgullecerse. • Se les invita a que durante el curso dejen de lado su rol específico y reflexionen sobre los temas desde su vivencia personal. • Se refuerza el mensaje clave después del ejercicio. 	
MENSAJE CLAVE	

- Cada persona tiene cualidades únicas que, en ocasiones, resulta difícil identificar o recordar, independientemente del rol que desempeñemos en nuestro trabajo o en nuestra vida personal.
- Recordar el nombre de las personas es fundamental. Llamarlas por su nombre (sin utilizar apodos) refleja respeto, confianza y atención hacia ellas.
- Todos contamos con alguna cualidad que nos hace sentir orgullosos de nuestra labor en el IMSS.
- En este curso, todas las personas somos iguales.

“ESCUDO Y ARMAS”

OBJETIVO: Reconocer y precisar las expectativas de las personas participantes, así como establecer, con la colaboración del grupo, los acuerdos necesarios para el desarrollo del curso y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

TIEMPO: 40 minutos

MATERIAL: Rotafolios, plumones y cinta adhesiva

DESARROLLO:

<ul style="list-style-type: none"> • Se pide a las y los participantes que formen 5 equipos. • Se explica brevemente que un escudo de armas representa la unión de un país, una ciudad o una familia, el cual contiene una descripción de las cualidades de los caballeros y damas que lo portan. • Se entrega por equipo un rotafolio y plumones. • Se pide que dibujen un escudo de armas de su unidad y que lo dividan en 2 lados. • De un lado se pide que plasmen sus expectativas del curso y del otro lado los acuerdos de participación a los que se comprometen para que el curso se desarrolle de forma adecuada. Ej. (Participación activa, celulares en silencio, respeto, etc.) • En la parte exterior del escudo dibujado, crearán un lema por equipo relacionado con el buen trato que los identifique como unidad o subdelegación. • Pide a los participantes que compartan su escudo con al resto del grupo. • Durante la presentación de expectativas el/la facilitador(a) analiza cada una de las expectativas e irá determinando cuáles serán cubiertas y cuáles no, de acuerdo con el objetivo y contenido del curso y las conjunta en un rotafolio. • De igual manera se analizan los acuerdos grupales propuestos y se conjuntan en otro rotafolio. El/la facilitador(a) lee uno a uno los acuerdos grupales del rotafolio y pide al grupo que manifieste su compromiso alzando la mano si está de acuerdo. • Se refuerza el mensaje clave. • Durante el curso retoma y refuerza los acuerdos propuestos. Para los acuerdos grupales es importante que se contemple lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Hablar en primera persona. • Usar lenguaje incluyente. • Acordar los horarios de comida y descansos. • Participaciones breves y constructivas. • <u>Confidencialidad.</u> • Asistencia del 100% para recibir constancia. • Buen trato entre todos los participantes.
MENSAJE CLAVE:
<ul style="list-style-type: none"> • El buen trato es una regla básica para las y los participantes durante el desarrollo del curso. • “Los acuerdos grupales los establecimos entre todas y todos, por lo que es deber de cada participante cumplirlos y hacerlos cumplir”.

OYEEEEEEE	
OBJETIVO: Activar al grupo y regresar a los/las participantes al aquí y ahora.	
TIEMPO: 3 minutos	MATERIAL: Música de activación

	(oye de cayanne)
DESARROLLO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se invita a las y los participantes a formar un círculo de pie. • Se menciona que el/la facilitador(a) dirá algunas indicaciones al ritmo de la música y las y los participantes tendrán que hacer la indicación al ritmo de la música. • Si se da la instrucción de bailar y seguir las indicaciones las tiene que hacer al ritmo de la música, el facilitador hará una muestra antes de empezar, y después el grupo lo hará al mismo tiempo. • El/la participante que se equivoque tomará el papel de el/la facilitador(a) y tendrá que darle las instrucciones al resto del grupo. 	

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Tema 1: Conócete a ti mismo.

RUEDA DE LA VIDA	
<p>OBJETIVO: Fomentar la conciencia sobre la relevancia del autocuidado en todas las dimensiones de la persona y fortalecer su autoestima.</p>	
<p>TIEMPO: 40 minutos</p>	<p>MATERIAL: Plumas, copias de Rueda de la Vida</p>
DESARROLLO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega a cada participante una copia de “Rueda de la Vida” con las dimensiones del ser humano a cada uno de los participantes. • Se hace énfasis en que la actividad es individual y es importante ser <u>totalmente sinceros con uno mismo</u>. • Se pone música instrumental para relajar a los participantes e invitar a la concentración. (Anexo CD:14) • Se pide que reflexionen y que marquen con una “X” en la escala del 1 al 10, el grado de satisfacción que tienen actualmente en cada una las áreas planteadas en la rueda de la vida. • Se hace énfasis en que no existen puntuaciones buenas o malas, la puntuación depende de que tan satisfecho o satisfecha se sienta cada persona en ese aspecto de su vida y es totalmente válido querer permanecer en cierta puntuación. <p><i>Ej. “En el aspecto de Ocio y diversión me encuentro en 10 y no es que salga todos los días con mis amigos o amigas, si no que me encuentro satisfecho(a) con la cantidad de diversión en mi vida ya que es la cantidad exacta que necesito para darle prioridad a otros aspectos de mi vida.”</i> O bien, <i>“Últimamente le he dedicado mucho tiempo a otros aspectos y he olvidado divertirme por eso me ubico en la posición 5”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente se pide que marquen con otro color una “X” en la escala del 1 al 10, pensando en cómo les gustaría estar en cada ámbito. <p><i>Ej: “En el aspecto familiar me encuentro en el 6 porque últimamente no hemos tenido tiempo para estas juntos, me gustaría estar ubicado(a) en el número 9 para finalizar este año”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reflexiona respecto a la diferencia entre su situación actual y la óptima. • Se pide a las personas participantes que elijan el/las área(s) de su vida en las que necesiten empezar a realizar acciones de mejora y pide que escriban tres compromisos. • Se pide que contesten las preguntas ¿Qué debo de dejar de hacer?, ¿que debo empezar a hacer? y ¿que debo de seguir haciendo? para cumplir cada uno de sus compromisos. • Se pide a las y los participantes que de forma voluntaria, compartan al grupo su experiencia con la actividad. 	

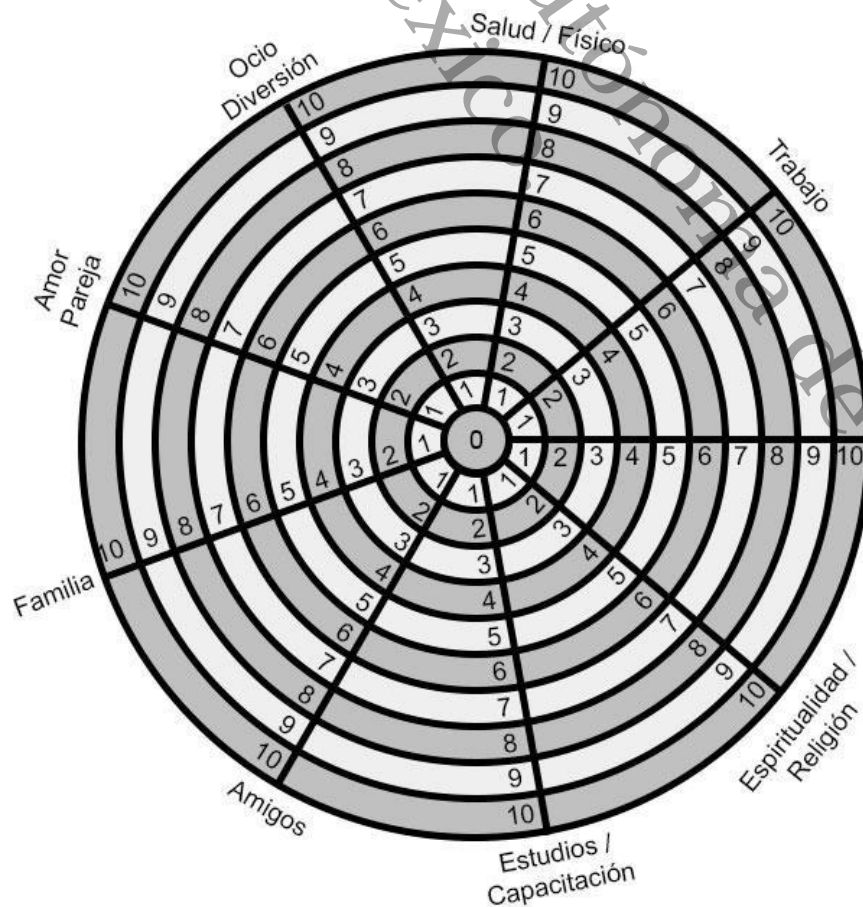
CIRCULO DE LA VIDA

• Preguntas clave

- ¿De qué se dieron cuenta en el ejercicio de “La Rueda de la Vida”?
- ¿Por qué consideran importante darle un lugar a cada una de las dimensiones de la persona?
- ¿Qué necesitan para poder desarrollarse en cada una de ellas?
- ¿De quién depende cumplir los compromisos que escribieron?

MENSAJE CLAVE:

- "Cuidarse y tratarse con respeto y amabilidad en cada una de las dimensiones de la persona es fundamental, ya que este es el primer paso para poder relacionarse de manera positiva y constructiva con los demás. Al practicar el autocuidado, se desarrolla la capacidad de tratar con consideración y empatía a quienes nos rodean: nuestra pareja, familia, amistades, colegas en el ámbito laboral y las personas derechohabientes. Este hábito no solo impacta nuestro bienestar personal, sino que también mejora la calidad de nuestras interacciones y fortalece los lazos con los demás."



EL QUE IMPORTA SOY YO.	
<p>OBJETIVO: Reconocer la empatía como una habilidad fundamental es esencial para desarrollar la capacidad de comprender y ser sensible a las emociones, necesidades y perspectivas de los demás. Esta habilidad no solo nos permite conectar de manera más profunda con quienes nos rodean, sino que también fortalece nuestras relaciones interpersonales, fomenta un ambiente de respeto y colaboración, y contribuye al bienestar colectivo.</p>	
TIEMPO: 30 minutos	MATERIAL: Ninguno
DESARROLLO	
<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a los y las participantes que se pongan de pie y levanten la mano derecha. El facilitador o la facilitadora verifica que todas las personas tengan la mano levantada y después sale del salón, sin dar mayor explicación. Espera fuera 5 minutos. • Después de 5 minutos, regresa y les pide que bajen la mano y ofrece una disculpa. • Se reflexiona sobre cómo se sintieron durante la actividad y el/la facilitador(a) enfoca la discusión hacia ejemplos de su vida diaria (familia, amistades, pareja) en donde hayan ignorado, se hayan sentido ignorados o se hayan sentido desconcertados por falta de claridad en las instrucciones. • Se reflexiona sobre las conductas personales que pueden ayudar para mejorar la escucha activa y la empatía hacia los demás. • Da una breve explicación de las “neuronas espejo”, nuestra capacidad fisiológica como seres humanos para ser empáticos y cómo participan en lo que conocemos como empatía. • Se enfatiza que cada persona atrae lo que es y lo que proyecta. La vida de una persona es un espejo de sí mismo. • Resalta el mensaje clave. • El facilitador o facilitadora hace énfasis en mantener la confidencialidad de la técnica para permitir que los próximos participantes puedan vivir la experiencia de forma genuina. <p>Preguntas Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo creen que se sienten las personas al ser ignoradas, al no contar con información o explicaciones? • ¿Qué entienden por empatía? • ¿Cómo han experimentado la empatía en su vida y en su trabajo? • ¿Cómo se sienten cuando una persona les demuestra empatía? • ¿Cuáles son algunas señales que les indican si alguien es empático con ustedes? 	
MENSAJE CLAVE:	
<ul style="list-style-type: none"> • La empatía es ser capaces de ponernos en el lugar de otras personas, para estar en posibilidad de responder a sus necesidades. • La empatía nos ayuda a tener una mejor relación con las personas y brindar un buen trato. • Al practicar la empatía, podemos aprender a ponernos en el lugar del otro, mejorar nuestra comunicación y crear vínculos más saludables y armoniosos 	

“UN MUNDO SIN ETIQUETAS”

OBJETIVO: Reconocer algunos prejuicios, estereotipos y estigmas que influyen en la manera en que percibimos y tratamos a las personas es crucial para fomentar una convivencia respetuosa y equitativa.

Es importante sensibilizarse sobre cómo estos juicios pueden afectar nuestras interacciones, tanto en el ámbito personal como laboral. Al identificar estos patrones de pensamiento, podemos trabajar en superarlos y evitar que conduzcan a actitudes o comportamientos discriminatorios que afectan el bienestar de los demás. Sensibilizarse sobre este tema nos permite construir ambientes más inclusivos, donde la diversidad sea apreciada y respetada, promoviendo la igualdad y la empatía en todos los aspectos de nuestra vida diaria y profesional.

TIEMPO: 25 minutos **MATERIAL:** Etiquetas con roles

DESARROLLO:

Preparativos

- Se pide a las y los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.
- El/la facilitador(a) reparte las etiquetas (Anexo CD. 5), a cada uno de los participantes.
- Se divide a los integrantes del grupo en equipos o trabaja con el grupo completo, de acuerdo con el número de participantes.
- Se menciona que es muy importante que nadie sepa el rol que les fue asignado, por lo que les pide que no comenten nada mientras se colocan las etiquetas.

*Es importante mantener todas las etiquetas aun cuando en el grupo exista algún participante que cumpla con la descripción de alguno de los roles.

*Si el número de participantes lo amerita, se deben repetir las etiquetas, utilizando únicamente las descritas en el manual.

<ul style="list-style-type: none"> • Niña indígena • Diputada federal • Adulto mayor diabético • Mujer transexual • Persona con discapacidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que vive con VIH • Persona que ejerce el servicio sexual • Empresario exitoso • Médico especialista Reconocido • Famoso político
---	--

- Joven cholo
- Intelectual
- Ejecutivo adinerado.
- Adulta mayor en situación de calle
- Hombre con discapacidad
- Joven homosexual motriz
- Mujer alta, rubia y atractiva
- Persona con discapacidad auditiva

- Mujer joven migrante
- Trabajadora del hogar
- Directora del IMSS
- Afro descendiente
- Reportera
- Mujer judía
- Adolescente darketa

Desarrollo

- Una vez que todas las personas participantes cuentan con una etiqueta, se les plantea la siguiente situación:

“Han sido nombrados como comité organizador del festejo más importante para la comunidad, Así que tendrán que tomar las decisiones relativas a la fecha, lugar, cantantes invitados, música, menú, personas invitadas, etcétera.”

- Se les indica que la interacción entre las y los integrantes del comité se dará tomando en cuenta la etiqueta que cada persona tiene adherida, sin decirles cuál es.
- La interacción del grupo se detiene una vez que hayan concluido la organización del festejo, o bien 10 minutos después de haber comenzado.

Cierre

- Para iniciar la reflexión pregunta al grupo en plenaria lo siguiente:
 - ¿Lograron organizar el festejo de la comunidad?
 - ¿A qué se debió este resultado? ¿Tuvo algo que ver con los roles asignados, por qué?
- Una vez que hayan respondido a las preguntas anteriores, el/la facilitador(a) pregunta al mayor número de personas posible:

- ¿Cómo se sintieron con el trato que les dieron los otros integrantes del comité?
- ¿Se imaginaban qué rol les tocó jugar? ¿Por qué?

El/la facilitador(a) anota en un papel de rotafolio visible para todos/as los sentimientos generados, es muy importante conducir al grupo para que se centre únicamente en los sentimientos o emociones en este momento.

• Ahora se solicita a las y los participantes que se desprendan la etiqueta y que reflexionen en torno a las siguientes cuestiones:

- ¿La forma en la que fueron tratados estuvo determinada por la etiqueta?
- ¿Qué representan las etiquetas en nuestras relaciones sociales?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las personas y para la sociedad de que nuestras relaciones se determinen por “etiquetas”?

¿Qué semejanzas encuentran entre lo vivido en la dinámica y su contexto familiar, laboral y social?

“MÁS ALLÁ DE LAS ETIQUETAS”

• A partir de las respuestas que genere el grupo en plenaria, se aborda el tema de los prejuicios, estereotipos y estigmas como motores del trato desigual y la discriminación. Es importante destacar que los prejuicios son una construcción social y como tal, todas las personas estamos expuestas a ellos; sin embargo, esto no significa que todas las personas discriminemos y demos un trato desigual injustificado, es decir, que es posible ser críticos ante tales construcciones que no sólo afectan a las personas o grupos discriminados sino a la sociedad en su conjunto, es decir, que podemos ir “más allá de las etiquetas” y brindar un trato igualitario, libre de discriminación.

• Finalmente refuerza el mensaje clave.

MENSAJE CLAVE:

- El trato a las personas determinado por **estereotipos, prejuicios y estimas vulnera el derecho a un trato igualitario que todas las personas tenemos.**
- **Debemos brindar servicio y buen trato sin distinción,** respetando la normatividad interna y los procesos definidos.

“PONTE EN MIS ZAPATOS”

OBJETIVO: Destacar la comunicación como la base fundamental de todas las relaciones humanas es esencial para establecer vínculos sólidos y efectivos.

A través de la comunicación, compartimos ideas, emociones y expectativas, creando entendimiento y conexión. Además, es crucial reconocer el papel que juega la comunicación no verbal, como los gestos, el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz, en el proceso comunicativo. Estos elementos no solo complementan lo que decimos con palabras, sino que a menudo transmiten más información de la que podemos expresar verbalmente. Una comunicación efectiva requiere de una integración armoniosa de ambos aspectos, verbal y no verbal, para garantizar que el mensaje sea claro, genuino y respetuoso, fomentando relaciones más auténticas y empáticas.

TIEMPO: 40 minutos

MATERIAL: Ninguno

DESARROLLO:

- Se divide el grupo en dos: A y B. Los del rol A se les indica que tendrán que ser indiferentes ante lo que les cuenten sus compañeros/as: que no los volteen a ver, se distraigan, les hagan caras de desagrado, etc. A los del rol B se les saca del salón y se les pide que cuando entren le platiquen a su compañero A, algo muy importante para ellos.
- El/la facilitador(a) reflexiona con el grupo sobre su experiencia y pide a las y los participantes A que ofrezcan una disculpa a los participantes B.
- Posteriormente se pide a los participantes con el Rol B que cambien de pareja buscando a otro participante A y se pide que hagan nuevamente el ejercicio pero esta vez con una **comunicación adecuada** en donde el participante A presta atención completamente.
- El/la facilitador(a) reflexiona nuevamente sobre la diferencia entre la primera actividad y la segunda actividad.
- Se les pide que identifiquen qué conductas de otras personas hacen que reaccionen de forma agresiva, pasiva o positiva. Al concluir, pide que reflexionen sobre sus reacciones y si éstas están motivadas por la conducta de los/las demás, por la incomprensión de la solicitud, de la situación o la predisposición de la persona.
- Se explica el concepto de comunicación adecuada. "La persona con comunicación adecuada establece contacto visual, sonríe para demostrar amabilidad y gusto por servir, etc.". La persona con comunicación adecuada defiende sus derechos al mismo tiempo que respeta los de los demás, está consciente de sus sentimientos y los maneja tan pronto se le presenten, trata sus tensiones y las dirige en forma constructiva".
- Se refuerza el mensaje clave.

Preguntas Clave:

- ¿Cómo se sintieron con los diferentes roles? ¿Qué emociones experimentaron?
- ¿De qué se dieron cuenta con el ejercicio?
- ¿Este tipo de situaciones les han sucedido en su vida diaria? ¿De qué maneras? Mencionen algunos ejemplos.
- ¿Por qué es importante la congruencia entre la comunicación verbal y no verbal?
- ¿Cómo impacta la comunicación adecuada en el buen trato?

MENSAJE CLAVE:

- Una comunicación efectiva, tanto verbal como no verbal, es esencial para transmitir la información de manera clara y precisa. Además, facilita una mejor interacción con los demás, ya sea en el ámbito familiar, laboral o con las personas derechohabientes. Cuando somos conscientes de cómo nuestras palabras, tono de voz, gestos y lenguaje corporal influyen en nuestras relaciones, logramos crear un entorno de entendimiento mutuo y respeto.
- La buena comunicación no solo es un medio para intercambiar información, sino también un reflejo de cómo nos tratamos los unos a los otros. Forma parte integral del buen trato, ya que una comunicación abierta, respetuosa y empática es la base sobre la que se construyen relaciones saludables y colaborativas. Practicarla continuamente en nuestro día a día contribuye a fortalecer los lazos de confianza y a mejorar el bienestar de todos los involucrados

Bibliografía

Pastor, R; Nava, P y Arrieta, G (1998) ¡Seamos diferentes! Manual de Superación Personal. México

Rosander, A. (1998). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid. Ediciones Díaz Dos Santos.

Ruiz, M (1997) *Los cuatro acuerdos*. Barcelona. Urano.

Secretaría de Salud (2010) *Guía sobre el Manejo y Prevención del Estrés*. México.

Tobón, O (2003) *"El autocuidado una habilidad para vivir"* Universidad de Caldas

Instituto mexicano del seguro social. (2016). *Manual para el taller de formación del curso básico de buen trato*. (1° ed.). México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Anexo 7

Alojamiento de la Tesis en el Repositorio Institucional	
Título de Tesis:	FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR N° 27 DE LA DELEGACIÓN TABASCO DEL IMSS
Autor(a) o autores(ras) de la Tesis:	CELERINO VILLA MATEO
ORCID:	0009-0001-9449-267X
Resumen de la Tesis:	<p>Esta investigación fue realizada en una Unidad Médica de Primer Nivel, con la finalidad de la mejora en la cultura organizacional, misma que se realizó a través del diagnóstico por medio de entrevistas aplicadas a derechohabientes y trabajadores de la misma unidad, todo con la finalidad de obtener información que permitiera conocer la realidad de la institución. La metodología utilizada durante este trabajo fue la investigación-acción con el objetivo de conocer la problemática y crear soluciones.</p> <p>Ante los resultados obtenidos se diseñaron una serie de acciones y estrategias que atienden no solo a la organización sino al desempeño de todos los participantes dentro de la institución; la capacitación fue la base principal de la realización de la intervención. Como resultados finales se determinó que; la mejora de la cultura organizacional no solo depende del</p>

	<p>Instituto Mexicano del Seguro Social, sino en su formación y capacitación continua de los trabajadores.</p> <p>Los resultados obtenidos en esta investigación lograron como meta central la mejora del clima laboral y la relación personal en los trabajadores, así como el reconocimiento propio de las habilidades emocionales y mejorando sus relaciones interpersonales. Contribuyendo en el trabajador, en cómo mejorar su vida, conociéndose y desarrollando habilidades para tratarse bien a sí mismo y a las demás personas: familia, pareja, amigas y amigos, compañeras y compañeros a la par con la derechohabencia</p>
<p>Palabras claves de la Tesis:</p>	<p>Capacitación, Cultura Organizacional, Motivación, habilidades personales, satisfacción laboral.</p>
<p>Referencias citadas:</p>	<p>Agenda 2030. (septiembre de 2015). Agenda 2030 En America Latina y el Caribe. Recuperado el 14 de junio de 2023, de CEPAL- Naciones Unidas: https://agenda2030lac.org/</p> <p>Álvarez García, I., Topete Barrera, C., & Abunden Pérez, A. M. (S.f.). El Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica y Desafíos para la Formación en Gestión. 11. Recuperado el 25 de septiembre de 2021</p> <p>Balcazar, F. E. (2003). Fundamentos en Humanidades. Redalyc, 59-77.</p> <p>BIDIS. (2015). BIDIS. Obtenido de Biblioteca Digital de Seguridad Social: http://biblioteca.ciess.org/glosario/content/unidad-de-medicina-familiar</p> <p>Bizneo. (2022). Bizneo Blog. Obtenido de Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente: https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/</p> <p>CEFP Centro de Estudios de Finanzas Públicas. (6 de mayo de 2019). Aspectos Relevantes del Plan Nacional de Desarrollo. Ciudad de México. Recuperado el 25 de septiembre de 2021</p> <p>Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGRAW-HILL,</p> <p>CNDH. (2018). CNDH México. Obtenido de https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-ley-de-seguridad-social-base-del-instituto-mexicano-del-seguro-social#_ftn1</p> <p>Diario Oficial de la Federación. (2020). Programa Sectorial de salud 2020-2024. Ciudad de México.</p>

	<p>DOF Diario Oficial de la Federación. (2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024 derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Ciudad de México. Recuperado el 25 de septiembre de 2021</p> <p>DOF Diario Oficial de la Federación. (7 de marzo de 2022). Artículo 209. Recuperado el 25 de septiembre de 2021</p> <p>Gallardo, A., & Cerecedo, M. (2015). Reflexiones sobre el proceso de intervención organizacional el caso de una entidad educativa. . Gestión y Estrategia, 73-82.</p> <p>Gob.mx. (2021). Programa SER IMSS. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de http://www.imss.gob.mx/SERIMSS/programa</p> <p>Greenwood, D. J. (2000). De la observación a la investigación-acciónpartipativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. Antropología Social, 27-49.</p> <p>Harold P. Oyarvide, E. F. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. Dominio de la Ciencia, 296-309.</p> <p>Héctor E. González, L. E. (2010). Clima Organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Argentina: Bibhuma.</p> <p>IMSS. (1995). Ley General Del Seguro Social. Instituto Mexicano del Seguro Social. México: Diario Oficial de la Federación.</p> <p>IMSS. (15 de febrero de 2019). Instituto Mexicano del Seguro Social. Obtenido de Programa SER IMSS (Saludar, Escuchar, Responder).</p> <p>IMSS. (23 de mayo de 2023). IMSS. Obtenido de Instituto Mexicano del Seguro Social: www.imss.gob.mx/</p> <p>IMSS. (2023). Manual de Organización de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal. México: IMSS.</p> <p>Latorre, A. (2003). La Investigación-Acción, conocer y cambiar la práctica educativa. Graó.</p> <p>L, B., Muñoz, A., Ramos, P., & Tejada, A. (20 de Julio de 2019). Perspectiva teórica del diagnóstico. Obtenido de Universidad del Zulia: https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/</p> <p>L., H. E., & Rosalío, L. D. (2004). Técnicas de Investigación Jurídica. Mexico DF.: Oxford University Press México, S.A. de C.V.</p> <p>Ligia, N. R. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica - Curricular. Investigación y Formación pedagógica, 25-48.</p> <p>Lilibeth, P. Á., & Kelly, O. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein. Clío América, 17-25.</p> <p>López, M. (2012). PLANTEAMIENTO DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA INTERNA PARA FORTALECER LA FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA DDB WORLDWIDE COLOMBIA S.A. – BOGOTÁ.</p>
--	--

	<p>Colombia, Santiago, Colombia: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.</p> <p>Lozada León, G. (mayo de 2018). Relatos e Historias en México. Relatos e Historias en México. Recuperado el 22 de enero de 2023, de https://relatosehistorias.mx/</p> <p>Luque, M. (2015). Cuaderno I, para pensar, hacer y vivir la escuela. Obtenido de Gestión educativa; un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas.: https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO1.pdf</p> <p>M, S., & C., P. (s.f.). La Investigacion-Accion como Estrategia de Cambio en las Organizaciones.</p> <p>Macedo de Marchetti, M., Litvak de Cohen, M., & Fátima, F. (2002). Algunas reflexiones sobre el trabajo en equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Catamarca.</p> <p>Maruri Martínez, J. J. (octubre de 2019). Factores que afectan la planeación educativa en México. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/10/planeacion-educativa-mexico.html</p> <p>Molina, A. (14 de JULIO de 2017). Conexión Esan. Obtenido de Conexión Esan: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion</p> <p>Museo Memoria y Tolerancia. (2023). Museo Memoria y Tolerancia. Obtenido de https://www.myt.org.mx/</p> <p>Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. Journal of Technology Management & Innovation.</p> <p>ONU. (10 de diciembre de 1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Obtenido de la ONU: Asamblea General: https://www.refworld.org/es/docid/47a080e32.html</p> <p>Riveros Aedo, E. (30 de mayo de 2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", 135-186. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545458006</p> <p>Rocha, T. C. (2016). La Investigación Acción Participativa. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.</p> <p>SEGOB. (2023). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ciudad de Mexico: Diario Oficial de la Federación.</p>
--	--

	<p>SEP Secretaría de Educación Pública. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Recuperado el 25 de septiembre de 2021</p> <p>SEP Secretaría de Educación Pública. (2019). La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas. Ciudad de México, México. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf</p> <p>Sirvent, M. & Rigal, L. (2012). Investigación acción participativa. Páramos Andinos.</p> <p>Waldo Lárraga, K. M. (2017). Planeación Estratégica: Una propuesta de transformación para la escuela estatal de artes plásticas S.L.P. México. Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE), 19. Recuperado el 25 de septiembre de 2021</p> <p>Zapata, F., & Rondán, V. (2016). La Investigación Acción Participativa: Guía conceptual y Metodología del Instituto de Montaña. Lima: Instituto de Montaña.</p> <p>Toledo Barajas, María Esther. (2011). "Motivación y clima organizacional en el Hospital General de Zona 25 y Unidad de Medicina Familiar 23 del IMSS". (Tesis de Licenciatura). Universidad Insurgentes, México. Recuperado de https://repositorio.unam.mx/contenidos/120862</p> <p>Vázquez, E., Mejía, J., Escalante, J., Ramos, J., Vila, M., Aranda, M. y Segundo, M. (2010). Modelo de gestión educativa estratégica (2.ª ed.). Secretaría de Educación Pública.</p>
--	---