

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL (ONG) SAMARITAN'S PURSE**

CURSO DE ACTUALIZACIÓN (PETAENG)

POSTULANTE: MONICA ELIANA BRANEZ AMONZABEL

LA PAZ-BOLIVIA

2020

Dedicatoria

A mis padres, Francisco David Brañez Armaza y Lily Esperanza Amonzabel de Brañez.

Agradecimientos

A Dios, porque todo es de Él, por Él, y para Él.

A mi familia, y mi esposo, por su apoyo en todo tiempo.

A los docentes de mi casa de estudios, por brindarnos sus conocimientos y consejos.

RESUMEN EJECUTIVO

En las últimas décadas, la gestión del talento humano ha tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para organizaciones de servicio, pues permite generar mejoras en el desempeño de tareas y servicios brindados. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas. En este contexto, los estudios que consideren temas como el clima organizacional toman especial relevancia, pues contribuyen a la gestión del talento humano y al bienestar de las personas, por medio de la formulación de programas que influyan significativamente en ambos aspectos.

El presente trabajo presenta la problemática de una organización no gubernamental en la que, a pesar de los esfuerzos de la dirección, el comportamiento y desempeño del personal es deficiente, llegando a afectar la ejecución de los proyectos. Es así que, inicialmente se presenta una síntesis de conceptos básicos relacionados con la organización y los recursos humanos, para luego definir el clima organizacional, y sus dimensiones, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización. Seguidamente se realiza la investigación que comprendió la aplicación de un cuestionario auto-administrado y una entrevista semiestructurada a un representante de la dirección.

A partir de los resultados obtenidos se pudo analizar el estado del clima organizacional de la ONG, y proponer un programa de bienestar que mejore el mismo e incida favorablemente en las operaciones, el logro de los objetivos y la calidad del servicio brindado.

INDICE GENERAL

CAPITULO 1.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Identificación y planteamiento del problema	2
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
1.5 Justificación.....	3
1.5.1 Justificación teórica	3
1.5.2 Justificación práctica	3
1.6 Alcances de la investigación	4
1.6.1 Ámbito temático.....	4
1.6.2 Ámbito geográfico.....	4
1.6.3 Ámbito temporal	4
CAPITULO II.....	5
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	5
2.1 Referencias conceptuales	5
2.1.1 La organización	5
2.1.2 Importancia de los recursos humanos	6
2.1.3 El comportamiento organizacional.....	6
2.1.4 Las personas	7
2.1.5 Relación de las personas y las organizaciones	7
2.1.6 Clima organizacional	8

2.1.7	Importancia del clima organizacional.....	10
2.1.8	El clima organizacional y el desempeño del personal	11
2.1.9	Dimensiones del clima organizacional.....	11
2.1.10	Diagnóstico de clima organizacional	17
2.2	Contexto referencial	17
2.2.1	La Organización no gubernamental SAMARITANS PURSE	17
2.2.2	Misión	19
2.2.3	Visión.....	19
2.2.4	Valores Organizacionales.....	19
2.2.5	Estructura organizacional	20
2.2.6	Antecedentes del clima organizacional en la organización.....	21
CAPITULO III.....		23
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		23
3.1	Tipo de la investigación.....	23
3.2	Diseño de la investigación.....	24
3.3	Métodos y técnicas de relevamiento de información.....	24
3.3.1	Aplicación de Cuestionarios a Empleados de la Organización.....	25
3.3.4	Aplicación de Entrevistas al Director Nacional de Administración y Recursos Humanos	27
CAPITULO IV		29
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		29
4.1	Análisis e interpretación de datos	29
4.2	Resultados de la percepción general del clima organizacional	29
4.2.1	La percepción general del clima organizacional en relación al desempeño	29
4.2.2	La percepción del clima organizacional de acuerdo a las dimensiones diagnosticadas.....	30

4.3 Resultados de las dimensiones diagnosticadas.....	31
4.3.1 Compromiso organizacional	32
4.3.2 Estructura	33
4.3.3 Recompensas.....	34
4.3.4 Relaciones interpersonales	35
4.3.5 Liderazgo.....	36
4.3.6 Ambiente físico	37
CAPITULO V	38
PROPUESTA.....	38
5.1 Antecedentes	38
5.2 Justificación.....	38
5.3 Objetivos de la propuesta.....	39
5.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	39
5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	39
5.4 Descripción de la propuesta.....	39
5.4.1 Acciones para mejorar la dimensión de relaciones interpersonales ..	39
5.4.2 Acciones para mejorar la dimensión de recompensas	42
5.4.3 Acciones para mejorar la dimensión de liderazgo	46
CAPITULO VI	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
6.1 Conclusiones.....	48
6.2 Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXO 1	53

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EXPECTATIVAS DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES	8
FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SAMARITAN'S PURSE	21
FIGURA 3. DIMENSIONES A DESCRIBIR.....	27
FIGURA 4. PERCEPCIÓN DEL EFECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO....	29
FIGURA 5. PERCEPCIÓN GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES	31
FIGURA 6. RESULTADOS DIMENSIÓN COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	32
FIGURA 7. RESULTADOS DIMENSIÓN ESTRUCTURA	33
FIGURA 8. RESULTADOS DIMENSIÓN RECOMPENSAS.....	34
FIGURA 9. RESULTADOS DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	35
FIGURA 10. RESULTADOS DIMENSIÓN LIDERAZGO	36
FIGURA 11. RESULTADO DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO	37

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL “SAMARITAN’S PURSE”	13
TABLA 2. OPCIONES DE RESPUESTA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	26
TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LOS ÍTEMS EN EL CUESTIONARIO	27
TABLA 4. ACTIVIDADES DE ACUERDO A ÁREAS A FORTALECER	40

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

El presente trabajo presenta un análisis del clima organizacional de una organización no gubernamental con el objetivo de proponer un programa de bienestar que mejore el ambiente de trabajo para incidir en la eficiencia de sus operaciones, el logro de los objetivos y la calidad del servicio brindado. El análisis presentado se contextualiza en el estudio del clima organizacional y sus variables, así, se propone cambios en cada una de estas variables, resultado no solamente del conocimiento práctico de la organización y de la industria, si no del conocimiento teórico-conceptual aportado por varios autores y estudiosos del tema.

Después de haber profundizado en temas de gestión de personal, es de gran motivación profesional y personal, ahondar y profundizar en el clima organizacional el cual ha sido un tema que ha cobrado gran importancia en el ámbito laboral. Esto porque sirve como referente de la percepción individual de los empleados del ambiente laboral de la organización, representando una fuerte influencia en el comportamiento del trabajador, y en su desempeño.

1.2 Antecedentes

Aún a pesar de la reiterada publicación de estudios que avalan la importancia del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización, muchos directivos continúan descuidando este importante recurso. Si consideramos, como menciona Rodríguez, D. (2016), que el clima laboral tiene un impacto importante sobre el comportamiento de los individuos, además que un clima laboral favorable permitirá, no solamente que los individuos tengan una mejor disposición para realizar sus tareas, sino también un alto grado de identificación con la organización, concluiremos que el análisis del clima organizacional es valioso para el avance de tareas y proyectos, y el alcance de objetivos organizacionales.

En muchas organizaciones sin fines de lucro, ONGs, fundaciones, iglesias, y otras similares, la evaluación del ambiente organizacional se realiza siguiendo solamente la lógica y experiencia de la dirección de las mismas, por lo que las acciones tomadas son, en el mejor de los casos, insuficientes para generar los resultados esperados, y en otros, son desfavorables. Por lo que se hace necesario realizar un análisis técnico del tema que impulse cambios que incidan en la eficiencia de las operaciones de la organización y el logro de sus objetivos.

El objeto de estudio será la organización no gubernamental extranjera SAMARITAN'S PURSE; una organización cuyo propósito es proveer ayuda humanitaria en varios países alrededor del mundo. En Bolivia, SAMARITAN'S PURSE ha estado trabajando por más de diez años, con el objetivo de contribuir en la reducción de la pobreza e inseguridad alimentaria en las poblaciones vulnerables en las áreas de intervención. Este objetivo se alcanza a través de programas enmarcados en las políticas nacionales de educación, salud y desarrollo agropecuario de Bolivia, y los planes sectoriales de desarrollo.

1.3 Identificación y planteamiento del problema

La dirección, en reunión de consejo, concluye que a pesar de que la organización cumple con sus empleados con todas las prestaciones laborales, sociales y de salud, paga un salario de acuerdo al promedio del sector, provee de ambientes de trabajo cómodos tanto en las oficinas de la ciudad como en el campo, y tiene reuniones diarias de reflexión, se producen deficiencias en cuanto a la ejecución de algunos proyectos, la disminución de la calidad del trabajo, y constantes problemas interpersonales. El personal se encuentra desmotivado en cuanto al trabajo realizado, es impuntual, y presenta actitudes negativas e incluso faltas graves.

Ante estas situaciones, se presenta la siguiente problemática:

¿Está la percepción de lo empleados del clima organizacional de SAMARITAN'S PURSE, una organización no gubernamental, afectando el desempeño de los empleados, debilitando así la capacidad de cumplir con los objetivos y la calidad del servicio brindado a los beneficiarios?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar las características del clima organizacional de SAMARITAN'S PURSE para proponer mejoras que permitan facilitar el desempeño de los empleados, y así su capacidad para cumplir con los objetivos y brindar servicios de calidad a los beneficiarios

1.4.2 Objetivos específicos

- Teorizar conceptos relacionados con clima organizacional y sus dimensiones
- Describir y analizar la situación actual del clima organizacional de SAMARITAN'S PURSE.
- Proponer un programa que permita alcanzar un clima organizacional positivo, en el que los empleados estén comprometidos con la organización, con el logro conjunto de los objetivos y con brindar un servicio de calidad a nuestros beneficiarios.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación teórica

En muchas organizaciones no gubernamentales como la estudiada, este tipo de análisis se realiza confiando en la experiencia de la dirección de las mismas, por lo que las acciones tomadas pueden no tener el efecto deseado. La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de las organizaciones y personas, y el clima organizacional, encontrar explicaciones a las deficiencias internas identificadas, que afectan el logro de objetivos de la organización.

1.5.2 Justificación práctica

Aunque todas las organizaciones deben buscar tener un clima organizacional favorable, la gestión de éste cobra especial importancia en las organizaciones de ayuda humanitaria. Los trabajadores de estas organizaciones se ven permanentemente expuestos a situaciones estresantes y desgastantes emocionalmente, deben trabajar en condiciones físicamente exigentes, por lo que

pueden experimentar depresión, ansiedad, problemas psicosomáticos, y otros, que pueden afectar al funcionamiento de su grupo o equipo de trabajo. El resultado es un personal constantemente desmotivado, con actitudes negativas, y principalmente ineficiente en la realización de sus tareas diarias de servicio a los beneficiarios. Es en este aspecto que el presente estudio toma un valor social, dado que la organización sirve a poblaciones vulnerables, el personal que entrega este servicio debe encontrarse en un estado físico y emocional positivo. Asimismo, los resultados de este estudio podrán ser de beneficio para la organización, permitiendo tomar las acciones correctivas propuestas u otras diseñadas por la misma gerencia, pero mejorando el desempeño y resultados del personal.

1.6 Alcances de la investigación

1.6.1 Ámbito temático

El presente trabajo se enmarca en el estudio de conceptos y teorías relacionadas con el comportamiento organizacional, como es el clima organizacional, sus características y dimensiones, causas y efectos.

1.6.2 Ámbito geográfico

La investigación fue desarrollada en la oficina central de la organización no gubernamental (ONG), SAMARITAN'S PURSE, ubicada en la ciudad de La Paz, en la zona de Calacoto, calle Monseñor Felipe Lopez, Nro. 8190.

1.6.3 Ámbito temporal

La investigación fue llevada a cabo en dos etapas, la primera, la revisión bibliográfica del tema fue realizada por el periodo de dos meses; mientras que la recolección de datos fue realizada el primer lunes del mes de marzo del presente año. Debido que la medición del clima organizacional fue hecha en un momento dado, el estudio se considera transversal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Referencias conceptuales

Para cumplir con los objetivos, se hace necesario tener un sustento teórico, el cual, basado en reconocidos autores de la temática, nos guíe en la elaboración del presente trabajo.

2.1.1 La organización

Las organizaciones son el objeto de estudio de la administración y parte importante de nuestra sociedad en su conjunto.

Robbins (2004) define a la organización como una “unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (p. 4). Conformar una organización supone al menos la relación de al menos dos personas que deseen la obtención de un objetivo.

El término organización para Chiavenato (2011) implica la capacidad de las personas de colaborar entre ellas por un bien mayor, ya sea formal o informal, esto es lo que finalmente hace a la organización. Se menciona que para alcanzar estos objetivos la organización hará uso de cinco recursos organizacionales:

- Físicos y materiales: En general se refiere a los activos tangibles, así como a la tecnología.
- Financieros: Tradicionalmente llamada capital, se encuentra relacionada con todo lo referente al uso del dinero y flujo del mismo.
- Humanos: Chiavenato (2011) menciona que “Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (p. 81).
- Mercadológicos: El mercado en sí, así como todo recurso utilizado para llegar a los consumidores o clientes finales.

- Administrativos: Referido a las actividades necesarias para el manejo de todos los recursos anteriormente mencionados.

2.1.2 Importancia de los recursos humanos

Así como indica Chiavenato (2011), “Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas en quienes basa su éxito y continuidad;” (p.38). Aún la palabra recurso no debería relacionarse con las personas que forman parte de una organización, dado que no son simplemente medios para la producción. De hecho, considerar a las personas de esta manera puede generar no solamente conflictos laborales sino una disminución de la productividad.

Las organizaciones y su funcionamiento adquieren mayor importancia cuando consideramos al personal y su desenvolvimiento en ésta. Davis (1999) afirma:

Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos. Debe recordarse que estas últimas existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. (p.6)

2.1.3 El comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es considerado una ciencia aplicada, que, para Robbins (2004) “...se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización “. (p.8)

Davis (1999), puntualiza “El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas-individuos y grupalmente- actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad” (Davis, 1999, p.4). Además, reúne los varios temas que ejercen influencia en la naturaleza de la organización y así en el comportamiento organizacional, en cuatro fuerzas: las personas, el entorno, la estructura y la tecnología.

2.1.4 Las personas

Las personas forman las organizaciones, por lo que se hace necesario entender su conducta. Lewin (citado por Chiavenato, 2011, p.40) menciona que el modelo conductual humano expresa que la conducta humana está dada por la ecuación:

$$C = f(P,M)$$

Donde la conducta está en función de la interacción entre la persona y su medio. Así concluye que por lo tanto cada persona aprecia individuos, objetos y situaciones de manera diferente, dado que lo percibe desde sus particularidades genéticas y adquiridas.

Las personas también pueden ser consideradas dentro de estos seis conceptos mencionados por Davis (1999): diferencias individuales, percepción, la persona como entidad, comportamiento motivado, deseo de participación, y valor de la persona.

Un resumen de lo expuesto lo dan González y González (2010) en su artículo sobre clima organizacional, “Cuando hablamos de las personas, nos estamos refiriendo a las percepciones de los trabajadores que se diferencian unas de otras de acuerdo a su formación, experiencia, personalidad, puesto de trabajo, etc. Y a cómo ven el medio ambiente de trabajo interno, como la estructura, los procedimientos, la situación física del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo, el proceso decisorio, etc.”

2.1.5 Relación de las personas y las organizaciones

Chiavenato (2011) cita con respecto a esta relación lo siguiente, además de resumir las expectativas de las personas y de las organizaciones en la figura 1.

Las personas forman a una organización o ingresan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esta satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores.

Así las expectativas recíprocas, cuando se satisfacen, conducen un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa. (p.69)

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovador. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultados. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidad y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Figura 1. Expectativas de personas y organizaciones

Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones 2009, p.69

Así también podemos citar a Davis (1999) que no solamente menciona que la organización en relación a las personas debe ser considerada como un sistema social, sino que es necesario que exista un interés mutuo de las organizaciones por ayudar a satisfacer los objetivos de las personas y así éstas apoyen el logro de los objetivos organizacionales. También se debe dar un trato ético al personal, y como parte de este se tiene lo que él llama un sistema de retribución triple, en el que el individuo ha alcanzado sus objetivos personales, luego la organización y finalmente la sociedad.

2.1.6 Clima organizacional

Las organizaciones deben tener un ambiente en el que los empleados puedan desenvolverse confiadamente para aportar al logro de los objetivos. Este ambiente ha sido definido por muchos autores como clima laboral o clima organizacional. Varios autores mencionan que el tema de clima organizacional se ha convertido

en parte de análisis del sistema organizacional dado su efecto en la organización. El concepto de Litwin citado por Chiavenato (2009) define “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p.261).

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (Brunet, 1992, p.12). Determina dos partes esenciales en el estudio del clima: las características que describen a una organización y son relativamente estables en el tiempo, y los sistemas y procedimientos propios de una organización percibidos por el empleado.

Rodríguez (2016) lo concibe como “...las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.180). Las principales características que el autor le atribuye al clima organizacional son: está referido a la situación del lugar de trabajo; tiene cierta estabilidad en el tiempo, aunque puede sufrir cambios súbitos; tiene consecuencias en el comportamiento individual y a su vez es afectado por el comportamiento de los otros; influye en el nivel de compromiso e identificación de los empleados con la organización; está relacionado recíprocamente con varias variables estructurales y otras como la satisfacción laboral; finalmente, es susceptible a ser cambiado aunque para su modificación duradera supone el cambio en más de una variable.

Estas definiciones hacen hincapié en que el clima organizacional son características internas y modificables de cada organización, percibidas por los empleados, que influyen en la organización, así como esta influye en ellos.

Así como Rodríguez (2016) estudia las características del clima laboral, también se refiere a las variables que definen el clima organizacional:

- Variables del ambiente físico, relacionadas al espacio en sí.

- Variables estructurales, como el tamaño de la organización estructura formal, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, referidas al compañerismo, comunicación, relaciones entre empleados, departamentos, y otros.
- Variables personales, relacionadas con las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, como la productividad, satisfacción laboral, estrés, tensiones, etc.

2.1.7 Importancia del clima organizacional

La interacción de los componentes del clima organizacional con el comportamiento de las personas, así como los efectos de un clima organizacional desfavorable denotan el valor de su continuo análisis.

El clima repercute en la conformación de las adecuadas relaciones en el trabajo; en el éxito o fracaso de las políticas, estrategias y logro de objetivos; en la participación activa y eficiente o en serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores; en la generación de frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales para con la organización. (González y González, 2010)

Brunet (1992) menciona tres razones por las que analizar el clima organizacional:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p.20)

2.1.8 El clima organizacional y el desempeño del personal

El estudio de “clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena” de Rodríguez, Paz Retamal, Lizana y Cornejo (2011) encontró que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores. Se menciona que la correlación es mayor con las siguientes dimensiones: identidad, recompensa, apoyo, calidez, normas, conflicto, estructura y riesgo. Los autores además enumeran varios otros estudios que enfatizan que la mejora del clima organizacional puede aumentar el desempeño de los trabajadores.

Para Brunet (1992) “el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (p. 78). Aunque el efecto del clima organización en el rendimiento no está claramente determinado, se sabe que las organizaciones productivas generalmente tienen un clima organizacional positivo.

2.1.9 Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional depende de varios factores, así se lo considera multidimensional. Cada autor considera un número diferente de dimensiones, sin embargo, coinciden en algunas de ellas.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. *Los métodos de mando:* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales:* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación:* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. *Las características de los procesos de influencia:* La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planeación:* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. *Las características de los procesos de control:* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* La planeación, así como la formación deseada.

Rodríguez (2016) reunió las dimensiones más frecuentemente estudiadas:

1. *Estructura de la organización:* reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
2. *Relaciones humanas:* grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad, o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
3. *Recompensas:* sistema de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a miembros.
4. *Reconocimiento:* grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Se refiere al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
5. *Autonomía:* grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Las dimensiones que se tomarán en cuenta en esta investigación son las siguientes:

Tabla 1. *Dimensiones clima organizacional “SAMARITAN’S PURSE”*

Dimensión	Definición
Compromiso organizacional	Conocimiento e identificación con la misión, visión, objetivos y valores organizacionales
Estructura	Percepción de las políticas, procedimientos y normas. División de tareas, autonomía y control.
Recompensas	Remuneración y reconocimiento
Relaciones interpersonales	Conflicto, cooperación, y espíritu de equipo entre los miembros del personal
Liderazgo	Estilos de liderazgo, comunicación y toma de decisiones
Ambiente físico	Espacio físico, instalaciones, distribución del espacio

Fuente: Construcción propia

2.1.9.1 Compromiso organizacional

Robbins y Judge (2013) indican: “En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella” (p.74-75). Continúa explicando que los empleados estarán dispuestos a hacer sacrificios por su lealtad a la organización, existiendo una relación entre el compromiso y el desempeño de los empleados. Este concepto implica que los empleados deben conocer misión, visión, objetivos y valores que orientan su trabajo.

Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los

valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

2.1.9.2 Estructura

Brunet (1992) menciona a la estructura como un factor objetivo que influye en el clima organizacional, en la percepción de los miembros de la organización. La estructura como la distribución física de las personas o el nivel de la estructura de trabajo, y las políticas que le son impuestas. Luego pasa a detallar factores que influyen en el clima organizacional, el tamaño y dimensión, los reglamentos y políticas, la centralización o descentralización.

La estructura organizacional está basada en la formalización, jerarquía de autoridad, especialización, centralización, amplitud de control, y departamentalización. “Esta debe reflejar la forma en que se divide, organiza, y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar objetivos” (Chiavenato, 2009, p. 92).

2.1.9.3 Recompensas

Chiavenato (2009) menciona a las recompensas y remuneraciones como parte de la lista de expectativas que las personas tienen al ingresar a una organización. “Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen” (p. 30). De acuerdo a lo mencionado por Robbins y Judge (2013) las recompensas pueden clasificarse en recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas extrínsecas están relacionadas con el pago que recibe cada empleado de forma directa: salarios, bonos premios y comisiones; y de forma indirecta constituye el salario indirecto: vacaciones, gratificaciones, propinas, participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). Las recompensas intrínsecas son recompensas no financieras que pueden ser desde un sentido agradecimiento por parte del superior inmediato hasta el reconocimiento público. Estos últimos apelan al deseo de prestigio,

autoestima, aceptación del grupo de la persona, y parecen tener resultados a largo plazo.

2.1.9.4 Relaciones interpersonales

Uno de los aspectos que las personas valoran y esperan encontrar en la organización es camaradería y compañerismo, “las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad” (Chiavenato, 2009, p.31). Señala que la satisfacción laboral está grandemente afectada por el espíritu de equipo, la confianza, el manejo correcto del conflicto y la cooperación.

Asimismo, Chiavenato (2009) reconoce “Las personas deben ser congruentes y lógicas para lograr una relación de bienestar y armonía. Cómo la organización depende de la colaboración de personas en conjunto, esta congruencia es fundamental para lograr el éxito” (p.390).

2.1.9.5 Liderazgo

Robbins y Judge (2013) conceptualizan: “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368).

Las habilidades que parecen ser importantes al momento de liderar son 4: la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, la capacidad de comprender las fuerzas motivadoras en distintos individuos y momentos, la capacidad de inspirar, y la capacidad de desarrollar un clima que motive (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008).

Existen diferentes teorías sobre los estilos de liderazgo, las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo se basan en el uso de la autoridad. Koontz, Wehrich y Cannice (2008) mencionan que los líderes pueden aplicar uno o una combinación de los siguientes 3 estilos básicos:

- El líder autocrático: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.

- El líder democrático: consulta con los subordinados y alienta su participación.
- El líder de rienda suelta: usa el poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de dependencia. (p. 446)

Reflexiona, además, que, dada la simplicidad de esta clasificación, el liderazgo de una persona usualmente podrá tener características de más de uno de estos estilos. A partir de la descripción de estos estilos de liderazgo, se pueden inferir otros rasgos del líder, como el tipo de comunicación que tiene con sus subordinados y su forma de tomar decisiones.

La teoría de la ruta-meta que pertenece al enfoque situacional o de contingencia del liderazgo, propone que el líder debe considerar factores situacionales como las características de los subordinados, y el ambiente trabajo para decidir su estilo de liderazgo. El liderazgo a ejercer puede ser de apoyo, orientado a crear un clima organizacional agradable; participativo, que permite la intervención del personal en decisiones sobre su trabajo; instrumental, que da guías específicas; u orientado al logro, que busca el mejoramiento del desempeño al fijar objetivos desafiantes. Koontz, Wehrich y Cannice (2008), menciona que “...el comportamiento del líder incrementa el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que: 1) este comportamiento hace que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo y 2) el comportamiento fortalezca el ambiente de los subordinados a partir de asesoría, dirección, apoyo y recompensas” (p.458).

2.1.9.6 Ambiente físico

En diferentes momentos de la historia administrativa se ha podido demostrar la importancia de las condiciones físicas. La calidad de vida en el trabajo no solamente depende de factores psicosociales y sociales, sino también de factores relacionados con los ambientes físicos en el que cada trabajador desarrolla sus actividades. Espacio, ruido, iluminación, temperatura, humedad pueden ser aspectos que afecten el desempeño de las personas, por lo que se debe garantizar condiciones de salud y bienestar en los ambientes de trabajo (Chiavenato, 2011).

2.1.10 Diagnóstico de clima organizacional

Rodríguez (2016) indica: “El diagnóstico de una organización puede ofrecer una imagen de la situación característica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado” (p.235). Menciona también la utilidad del mismo resaltando así su importancia. “A partir de un diagnóstico acertado podrán implementarse cambios deseados en el sistema organizacional, proyectarse tendencias de desarrollo, insinuarse tendencias de desarrollo, hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización” (p.235). Mientras French y Bell (1996) consideran que el diagnóstico permite la identificación de puntos fuertes, áreas problemáticas y oportunidades después de la recopilación continua de datos de la organización en su totalidad o de cada uno de sus sistemas, procesos, cultura organizacional y otros relacionados.

2.2 Contexto referencial

2.2.1 La Organización no gubernamental SAMARITANS PURSE

El objeto de estudio es la organización no gubernamental extranjera SAMARITAN'S PURSE.

El Banco Mundial (citado por Perez, Arango-Serna, y Atehortúa, 2011) define a una organización no gubernamental (en adelante referida como ONG) como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”.

La asociación mundial de organizaciones no gubernamentales (WANGO) clasifica a las ONGs como parte del tercer sector, posicionándolas entre el ámbito estatal y empresarial, además caracterizándola como organizaciones sin fines de lucro, no-gubernamentales, independientes, con auto-gobierno y voluntarias. “El término “ONG”, es un paraguas que abarca un amplio grupo caleidoscópico de organizaciones sin fines de lucro, que a su vez abraza una variedad de programas, causas e ideologías, que son diferentes en amplitud, recursos y niveles de organización” (Código de ética y conducta para las ONGs, 2007, p. 3).

Un concepto más completo lo vierte Mejía y Zena (citada por Perez, Arango-Serna, y Atehortúa, 2011) como parte de su investigación exploratoria: “Organizaciones sin ánimo de lucro, constituidas por personas naturales y/o jurídicas, que realizan actividades de asistencia social, cooperando con el progreso de las comunidades y encaminándose a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Son autónomas e independientes del Estado, lo que no excluye la existencia de un vínculo de trabajo común. Su campo de acción es tan extenso como las necesidades de la sociedad y desempeñan labores que son responsabilidad del Estado”.

Considerando estas concepciones, su contribución a la sociedad en su conjunto es evidente ya que su fin es aportar a la sociedad de diversas maneras. La WANGO (2007) expone la importancia de las organizaciones no gubernamentales al mencionar cuan instrumentales han sido estas para responder de manera más eficiente, incluso que los gobiernos, a necesidades específicas, por su servicio humanitario que benefician a individuos y sociedades.

SAMARITAN'S PURSE es una organización no gubernamental extranjera que ha estado trabajando en Bolivia por más de 11 años. SAMARITAN'S PURSE, con sede en Boone, Estados Unidos, fundó una oficina en Bolivia después de proveer ayuda durante las inundaciones en el departamento de Beni en diciembre del 2007. Ésta ONG ha estado trabajando en el país con programas enmarcados en las políticas nacionales de educación, salud y desarrollo agropecuario de Bolivia, y los planes sectoriales de desarrollo 2010-2020. SAMARITAN'S PURSE ha implementado proyectos a través de sus programas de salud y nutrición materno infantil, producción agropecuaria y liderazgo transformativo, los mismos que se llevan a cabo en varias zonas de los departamentos de La Paz y Beni. Estos programas se ejecutan de manera integral, pues el conjunto de sus acciones tiende a que las familias de las diferentes comunidades intervenidas cuenten con seguridad y soberanía alimentaria para que con sus propios recursos naturales puedan generar ingresos, logrando así un mejor nivel de vida.

El cumplimiento de las diferentes actividades de los programas se hace a través de personal técnico especializado, que se traslada a las áreas rurales de lunes a

viernes para realizar actividades que permitan alcanzar los objetivos programáticos. En el área rural, el personal convive en bases o viviendas de campo.

La organización tiene la oficina principal en la ciudad de La Paz, en el departamento de La Paz y una oficina regional en la ciudad de Trinidad, Beni. Nuestra investigación se centrará en el clima organizacional de la oficina principal.

2.2.2 Misión

Samaritan's Purse es una organización cristiana evangélica no-denominacional que provee alivio espiritual y físico a personas sufriendo alrededor del mundo. Desde 1970, Samaritan's Purse ha ayudado a satisfacer las necesidades de personas que son víctimas de guerra, pobreza, desastres naturales, enfermedades, y hambruna, con el propósito de compartir el amor de Dios a través de su Hijo, Jesucristo. La organización sirve a la iglesia mundial para promover el evangelio del Señor Jesucristo.

2.2.3 Visión

Las comunidades donde SAMARITAN'S PURSE sirve, son un modelo de transformación espiritual y física, que les permite gozar de una vida en abundancia.

2.2.4 Valores Organizacionales

- *Proclamar el evangelio* – Exaltar a Cristo y compartir el Evangelio al trabajar alrededor del mundo en Su Nombre.
- *Servir con excelencia* – Exceder los estándares del mundo al servir en los propósitos del Reino de Dios.
- *Responder con acción compasiva* – Agilizar nuestra respuesta a las necesidades de las personas a medida que el Señor revela oportunidades para ministrar.
- *Demostrar integridad bíblica* – Exhibir carácter e integridad personal, familiar y laboral.

- *Caminar en una fe audaz* – Esperar que Dios haga lo imposible - “La Oportunidad de Dios”.

2.2.5 Estructura organizacional

La organización es manejada por un director nacional que es aconsejado por un consejo directivo formado por el Director nacional de administración y recursos humanos, el gerente regional de la oficina sucursal, y los gerentes nacionales recursos humanos, finanzas y logística. Asimismo, los 4 proyectos en los que se trabaja en la oficina de La Paz, producción agropecuaria, liderazgo transformativo, agua y saneamiento, y el proyecto niño del corazón, tienen su gerente de proyecto, del que dependen los técnicos y promotores. Son los gerentes de proyecto, técnicos y promotores los que se encargan de llevar a cabo los proyectos.

La ONG tiene diferentes tipos de personal:

- Personal internacional: miembros extranjeros que trabajan en Bolivia por un tiempo fijo.
- Personal nacional: personal boliviano. Puede ser personal temporal o permanente.
- Pasantes internacionales: personal extranjero que trabaja en Bolivia por un tiempo definido, usualmente menor a un año.

La oficina de La Paz cuenta con 28 empleados nacionales con contratos indefinidos y 3 empleados internacionales. En este momento no se tiene pasantes internacionales, ni personal temporal.

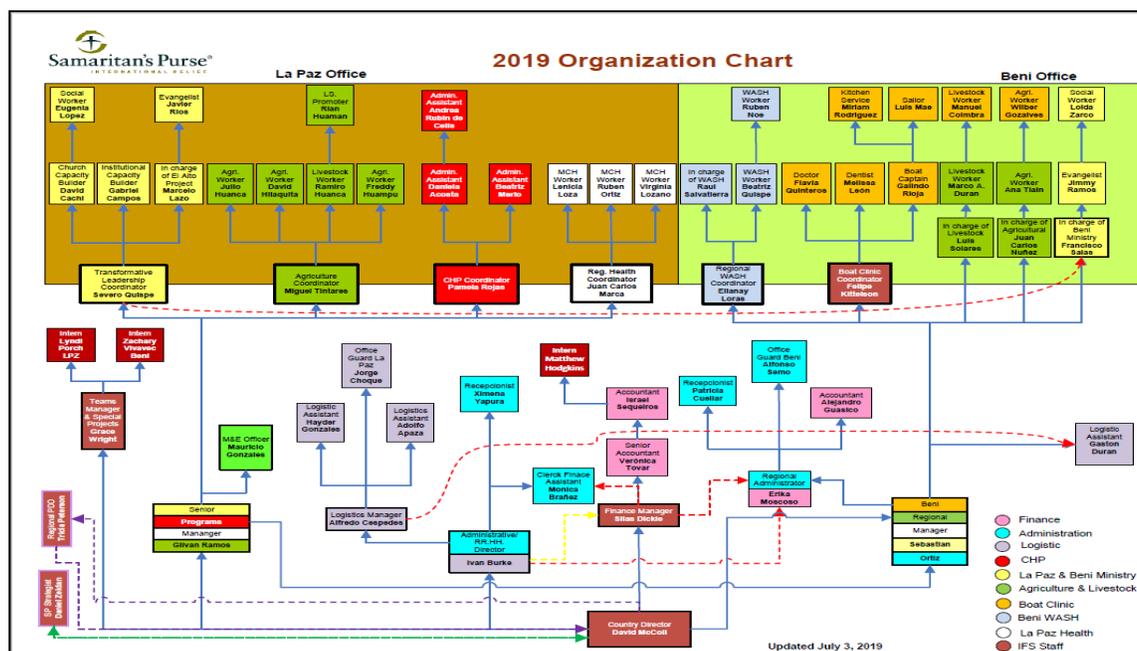


Figura 2. Estructura organizacional SAMARITAN'S PURSE

Fuente: Manual de organización y funciones SAMARITAN'S PURSE

La estructura organizacional es tipo invertida, dado que el principal objetivo de la organización es servir al prójimo, el personal administrativo se enfoca en servir al personal operativo para que este a su vez pueda servir a la comunidad o beneficiarios.

2.2.6 Antecedentes del clima organizacional en la organización

Debido a que la organización es una ONG extranjera, la oficina tiene una dependencia de la oficina internacional en cuanto a políticas, procedimientos, manuales, valores y la misión de la organización. Además, la oficina es parte de un conjunto de oficinas de campo que son parte de la oficina internacional, por lo que el personal tiene contacto constantemente con personas con diferentes trasfondos culturales.

La organización tiene que enfocarse en: los donantes y los beneficiarios. Los beneficiarios son personas vulnerables que presentan alguna de las características mencionadas en la misión, son las poblaciones a las que se sirve. Los donantes o financiadores son las personas que financian económicamente los

proyectos, éstas pueden ser personas naturales, empresas, u organizaciones internacionales.

Todas estas características generan un clima muy propio de la organización en el que el personal debe buscar servir a los beneficiarios, presentando proyectos interesantes con objetivos ambiciosos, al mismo tiempo que cumple con la normativa boliviana y la normativa de la oficina internacional.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de la investigación

En la elaboración del presente trabajo se ha realizado una investigación con un alcance descriptivo narrativo porque busca especificar las propiedades de un fenómeno, contexto o situación sometido a análisis.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) sostiene que tener en mente el alcance de la investigación permite establecer límites conceptuales y metodológicos. Añade también que este alcance es determinado por los objetivos del investigador, así como de la literatura revisada. Clasifica los alcances de una investigación cuantitativa en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Una investigación con alcance exploratorio es realizada cuando la investigación acerca del tema o problema es escasa o inexistente. Se caracterizan por ser más flexibles y procuran encontrar el mayor número de manifestaciones del fenómeno de estudio como fuese posible.

Un estudio con alcance correlacional estudia la relación entre dos o más variables en un determinado ambiente o contexto. Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) explica que el mayor beneficio es que se puede obtener de estos estudios es predecir el comportamiento de una variable cuando otra vinculada a la primera cambia.

Los estudios explicativos son probablemente los que mayor alcance tienen pues no se limitan a la descripción de conceptos ni a la comprensión de la relación entre conceptos, sino que se centran en definir las causas de un fenómeno y las condiciones para que ocurra.

Una investigación con alcance descriptivo, de acuerdo con Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014), tiene como objetivo detallar las características del objeto de estudio. Se centran en definir las variables del objeto de estudio y realizar mediciones de algunas de ellas o todas según la profundidad del estudio.

En el presente trabajo, se busca identificar y analizar cómo son y se manifiestan las características del clima organizacional de la organización no gubernamental SAMARITAN'S PURSE.

3.2 Diseño de la investigación

Por las características del trabajo y los objetivos del investigador, se empleó un diseño de investigación descriptivo, no experimental y con un enfoque temporal transversal.

Una investigación no experimental es puntualizada por Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) como una investigación en la que no se alteran las variables de forma intencional para observar o explicar sus efectos sobre otras variables, sino que se analizan los estudios después de observarlos en su contexto natural.

Los estudios no experimentales longitudinales se caracterizan por analizar el fenómeno a medida que pasa el tiempo. De esta manera, recolectan datos en diferentes periodos y sacan conclusiones respecto a los cambios del objeto de estudio. Los estudios no experimentales transversales analizan el fenómeno en un punto en el tiempo. Por tanto, la recolección de datos se realiza solo una vez, en un tiempo único (Hernandez, Fernandez y Baptista 2014).

Se analizará el clima organizacional en SAMARITAN'S PURSE en un momento específico, consecuentemente el diseño transeccional o transversal descriptivo es el que mejor se ajusta a las características del presente trabajo.

3.3 Métodos y técnicas de relevamiento de información

Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) indica que la recolección de datos es la etapa en la que se hace el acopio de datos a ser analizados mediante métodos o técnicas acordes a la investigación.

A lo largo de todo el proceso, se utilizó el método de la observación. De acuerdo a Ocegueda (2004), la observación es diferente a solamente el acta de mirar, sino que es examinar detenidamente, analizar con un propósito. Menciona también que la observación tiene diferentes objetivos, entre ellos la identificación de problemas de estudio y la compilación de información propia para la

investigación. La observación fue no estructurada, en la que no fue usado ningún instrumento para detectar lo observado.

Las técnicas que se optaron por usar para la recolección formal de datos fueron el cuestionario y la entrevista.

3.3.1 Aplicación de Cuestionarios a Empleados de la Organización

Para recolectar información de los empleados de la organización se utilizará como instrumento de medición un cuestionario autoadministrado. Una encuesta o cuestionario es definida por Chasteauneuf (2009), citado en Hernandez (2014) como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se optó por un cuestionario autoadministrado para alentar la sinceridad de las opiniones vertidas en el mismo.

3.3.1.1 Determinación del Tamaño y Diseño de Muestra

El universo de investigación son los 28 empleados de la oficina central de la organización. El tamaño reducido de la población elimina la necesidad de tomar una muestra. Se realizó, consecuentemente, un censo, solicitando que todo el personal participe de la encuesta. Sin embargo, se excusaron de participar el director de administración y recursos humanos, debido a su cargo en la organización y a su participación en la entrevista, y el gerente nacional de programas, que no se encontraba en la organización por motivos de trabajo.

3.3.1.2 Características del instrumento de medición

La escala de medición usada fue la escala de Likert, en la que la persona que responde el cuestionario reacciona a una declaración o ítem expresando su nivel de conformidad o discrepancia. Se establece un valor aritmético a cada respuesta de los ítems enunciados, por lo que la sumatoria de estos mide el grado de aceptación de la declaración. El instrumento consta de 20 ítems, de los cuales 14 son positivos y 6 negativos; calificar un ítem con dirección positiva como “totalmente de acuerdo”, implica una puntuación mayor, en contraste, el estar “totalmente de acuerdo” con un ítem con dirección negativa, implica una puntuación menor.

Tabla 2. *Opciones de respuesta del instrumento de medición*

Opciones de respuesta	Ítems positivos	Ítems negativos
Totalmente en desacuerdo	1	4
Parcialmente en desacuerdo	2	3
Parcialmente de acuerdo	3	2
Totalmente de acuerdo	4	1

Fuente: Construcción propia

Asimismo, se establece una escala de 5 niveles, marcando los rangos óptimo, aceptable, regular, deficiente, e inaceptable, para cada enunciado, cada dimensión y finalmente para el total del cuestionario. De acuerdo al valor porcentual se considerará que cualquier valor entre 0 a 20% es inaceptable, de 21 a 40% es deficiente, de 41 a 60% es regular, de 61 a 80% es aceptable, y de 81 a 100% es óptimo.

3.3.1.3 Variables Consideradas en el Estudio

Hernandez, Fernandez y Batista (2014) afirma que un estudio transeccional descriptivo consiste en definir una o más variables de una población y describirlas. Para el presente trabajo se medirán las 6 dimensiones definidas con anterioridad: compromiso organizacional, estructura, recompensas, relaciones interpersonales, liderazgo y ambiente físico. Éstas constituyen las variables que el investigador utiliza para describir el estado del clima organizacional de SAMARITAN'S PURSE.

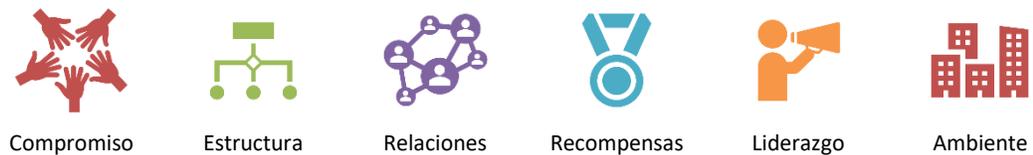


Figura 3. Dimensiones a describir.

Fuente: Construcción propia

Asimismo, el ítem 15 se incluyó para conocer la percepción del efecto del ambiente organizacional en el desempeño del personal. A continuación, se muestra la distribución de los ítems en el instrumento:

Tabla 3. Distribución de los ítems en el cuestionario

Dimensión	Número de ítem
Compromiso organizacional	(1, 7, 9)
Estructura	(3, 6, 13, 14)
Recompensas	(8, 12, 18)
Relaciones interpersonales	(4, 5, 11, 16)
Liderazgo	(2, 10, 17, 20)
Ambiente físico	(19)

Fuente: Construcción propia

El cuestionario utilizado se presenta en el Anexo 1.

3.3.4 Aplicación de Entrevistas al Director Nacional de Administración y Recursos Humanos

Para obtener información del director nacional de administración y recursos humanos, se empleó una entrevista personal semiestructurada. Básicamente la entrevista permitió que se conozca más a ampliamente la opinión de la dirección sobre dos aspectos principales: la situación actual del clima organizacional y los factores que afectan el desempeño del personal.

Ocegueda (2004) define una entrevista como "...un diálogo intencional, serio, orientado a la obtención de información" (p.167). Añade que una entrevista no estructurada contiene preguntas abiertas y sin preparación previa, esto es, no hay

un formulario que seguir como en el caso de una estructurada. En la entrevista semiestructurada, se utilizan preguntas como guía pero el entrevistador no se limita a obtener respuestas solo de esas preguntas. Los tipos de preguntas usados fueron de conocimiento, de antecedentes y de opinión, de acuerdo a la clasificación de Mertens mencionada por Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014).

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis e interpretación de datos

En éste capítulo se expondrán y analizarán los resultados obtenidos no solamente en las encuestas, sino también en la entrevista realizada al Director Nacional de Administración y Recursos Humanos. Los resultados de las encuestas realizadas al personal y la entrevista serán presentados de acuerdo a las dimensiones diagnosticadas.

4.2 Resultados de la percepción general del clima organizacional

4.2.1 La percepción general del clima organizacional en relación al desempeño

El cuestionario aplicado a los empleados permitió conocer la percepción del efecto del ambiente organizacional en el desempeño del empleado con los resultados del ítem número quince.

15. El ambiente laboral dificulta que realice mi trabajo e influye negativamente en mi desempeño

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

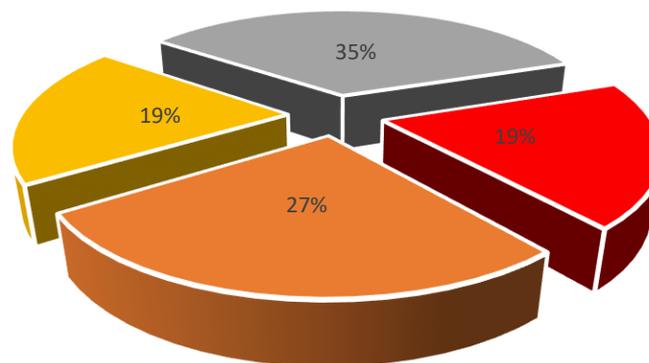


Figura 4. Percepción del efecto del clima organizacional en el desempeño

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

De acuerdo a los resultados, el 54% de los empleados está total o parcialmente de acuerdo en que el ambiente laboral juega un papel importante en su desempeño, y que este puede tener una influencia negativa. Sin embargo, el restante 46% no considera que el ambiente laboral dificulte su trabajo e influya negativamente en su desempeño. Debido a que se trata de una organización de ayuda humanitaria que no solamente debe servir al prójimo sino presentar información adecuada y puntual a sus financiadores, el empleado no debe sentir que su trabajo y así su desempeño está siendo obstaculizado.

4.2.2 La percepción del clima organizacional de acuerdo a las dimensiones diagnosticadas

La percepción del clima organizacional en general fue analizada en base a las conclusiones de reunión del consejo directivo con respecto al desempeño del personal, para luego realizar una entrevista semi-estructurada al Director Nacional de Administración y Recursos Humanos, y la consideración de las 6 dimensiones analizadas.

La dirección de la organización, en reunión de consejo, analiza que en el último año se produjo una disminución de la calidad de trabajo, deficiencias en la ejecución de algunos de los proyectos, constantes problemas interpersonales, fallas en la comunicación entre pares y con su inmediato superior, y personal que empieza a tener actitudes negativas, no tiene aspiraciones para el futuro, y con signos de agotamiento.

En entrevista al Director Nacional de Administración y Recursos Humanos indica que la organización está consciente de que el clima organizacional podría mejorar, especialmente para evitar el incumplimiento de las responsabilidades de los empleados, la presentación impuntual y de baja calidad de reportes u otros que afecten la ejecución de los proyectos.

En la figura siguiente se muestra el comportamiento de cada una de las dimensiones estudiadas. Se puede evidenciar que las dimensiones de compromiso organizacional, estructura y ambiente físico son percibidas como más

favorables que las dimensiones de liderazgo, recompensas y relaciones interpersonales.

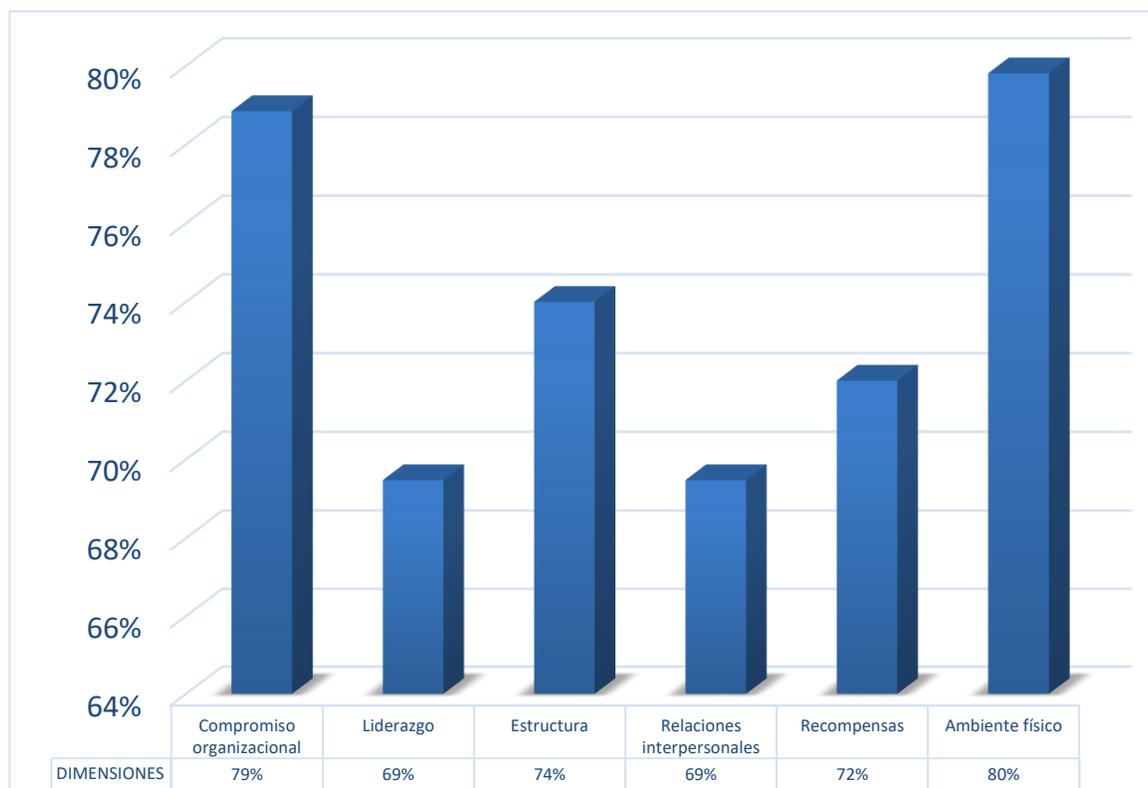


Figura 5. Percepción general del clima organizacional por dimensiones

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

Observando la figura podemos concluir que, aunque todas las dimensiones están por debajo de los valores óptimos, ninguna está clasificada como deficiente o regular, todas están dentro del rango aceptable. La escala que se está considerando es la mencionada en el capítulo anterior en la que, cualquier valor entre 0 a 20% es inaceptable, de 21 a 40% es deficiente, de 41 a 60% es regular, de 61 a 80% es aceptable, y de 81 a 100% es óptimo.

4.3 Resultados de las dimensiones diagnosticadas

En esta sección se detallan los resultados, juntamente con el análisis respectivo, de cada una de las dimensiones de clima organizacional seleccionadas, de acuerdo con el cuestionario aplicado a los empleados de la organización en estudio.

4.3.1 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional fue medido de acuerdo a los ítems 1,7, y 9.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos y su interpretación.

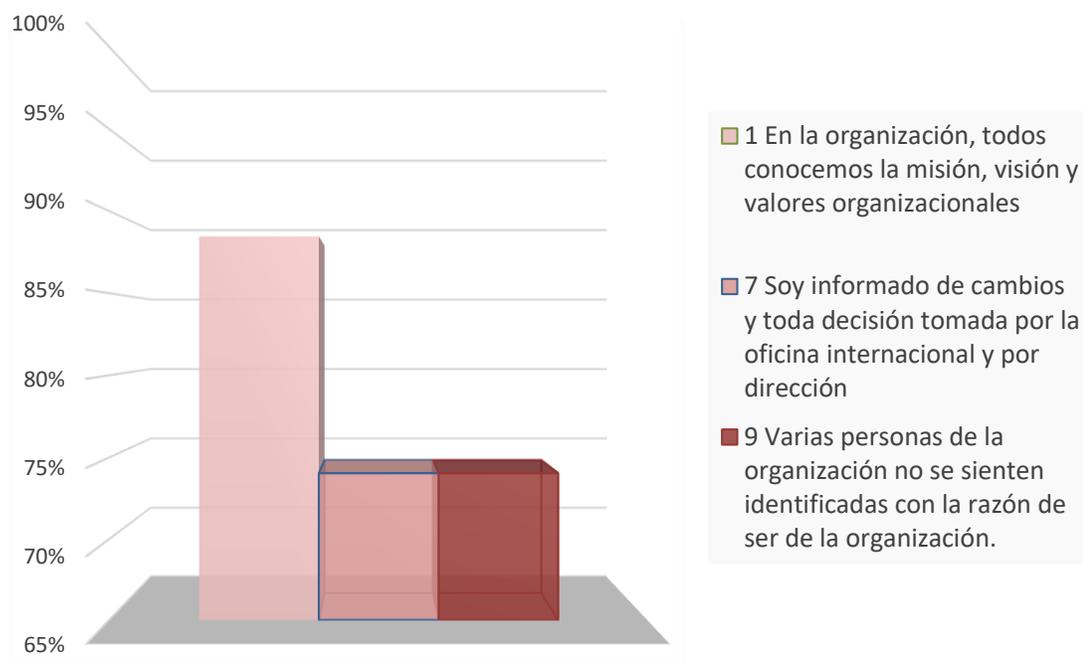


Figura 6. Resultados dimensión compromiso organizacional

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

La mayoría de las personas de la organización considera que todos conocen aspectos fundamentales como la misión, visión y valores organizacionales. El ítem 1 está en un nivel óptimo. Este resultado es importante dado que sin tener el conocimiento del propósito y rumbo de la organización es improbable que el empleado se comprometa con la organización. El ítem 1, puede asociarse al ítem 9, dado que, aunque una gran mayoría considera que estos aspectos son conocidos, el nivel del ítem 9 relacionado con la identificación del personal es solamente aceptable. Debido a la naturaleza de la organización el personal debe estar identificado con la misión de la organización, de esta manera tendrá un desempeño óptimo al realizar su trabajo y podrá servir a los beneficiarios con compasión.

De acuerdo a los resultados del ítem 7, concluimos que un porcentaje del personal considera que no son informados de los cambios en su totalidad. El permanecer informado de los cambios de la oficina internacional es importante para crear compromiso cuando eres parte de una organización internacional ya que dependes en diferentes aspectos de la misma. Es por ello que el personal debería sentir que conoce ésta información.

4.3.2 Estructura

Para el análisis de esta dimensión se tomaron en cuenta 4 ítems: 3,6 ,13 y 14.

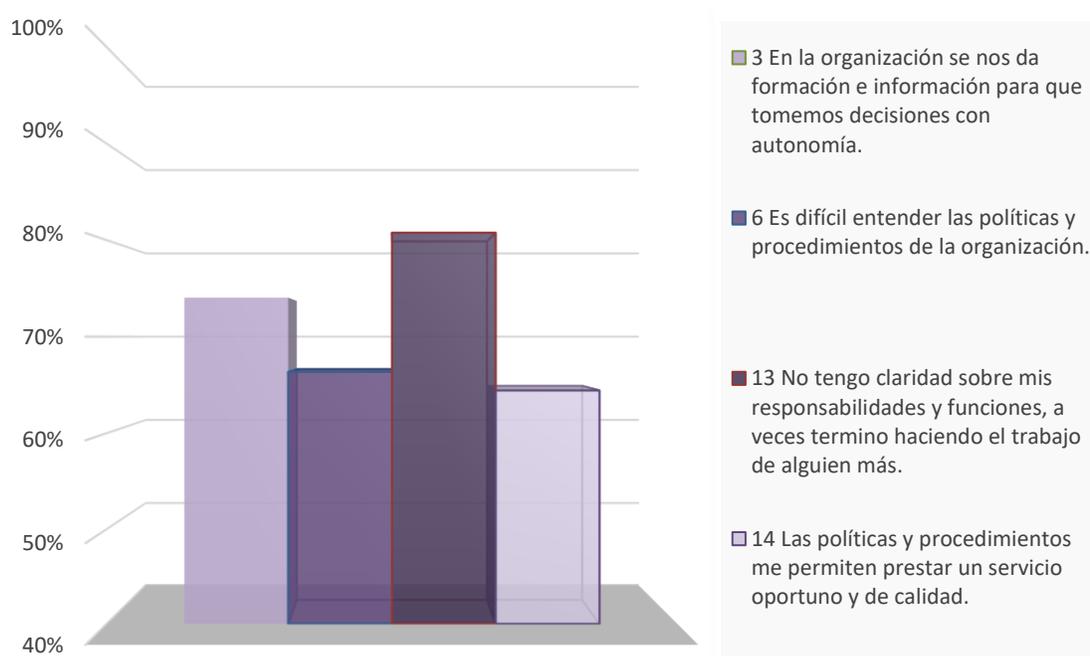


Figura 7. Resultados dimensión estructura

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

Los resultados expuestos en la figura denotan que los ítems 6 y 14, aunque están en un nivel aceptable, representan los menores porcentajes de esta dimensión. Es decir que existe número de personas de la organización no comprende las políticas y procedimientos. Las consecuencias de la falta de comprensión de las políticas y procedimientos pueden ser significativas especialmente en los casos en los que el cumplimiento de éstas es un requisito para la recepción de fondos de un financiador. Por los resultados del ítem 14, se

considera que de alguna manera las políticas y procedimientos entorpecen su tarea de brindar un servicio oportuno y de calidad a los beneficiarios. El ítem 3 y 13 se encuentran dentro de los niveles aceptable y óptimo respectivamente, por lo tanto, de alguna manera tiene autonomía al realizar sus actividades, y claridad en sus responsabilidades y funciones. Sin embargo, sería necesario analizar las razones por las que no todos tienen saben exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades en la organización.

4.3.3 Recompensas

De acuerdo a la confección del cuestionario aplicado, los resultados analizados para la dimensión de recompensas son los de los ítems 8, 12 y 18. En la figura siguiente se detalla la información obtenida sobre esta dimensión.

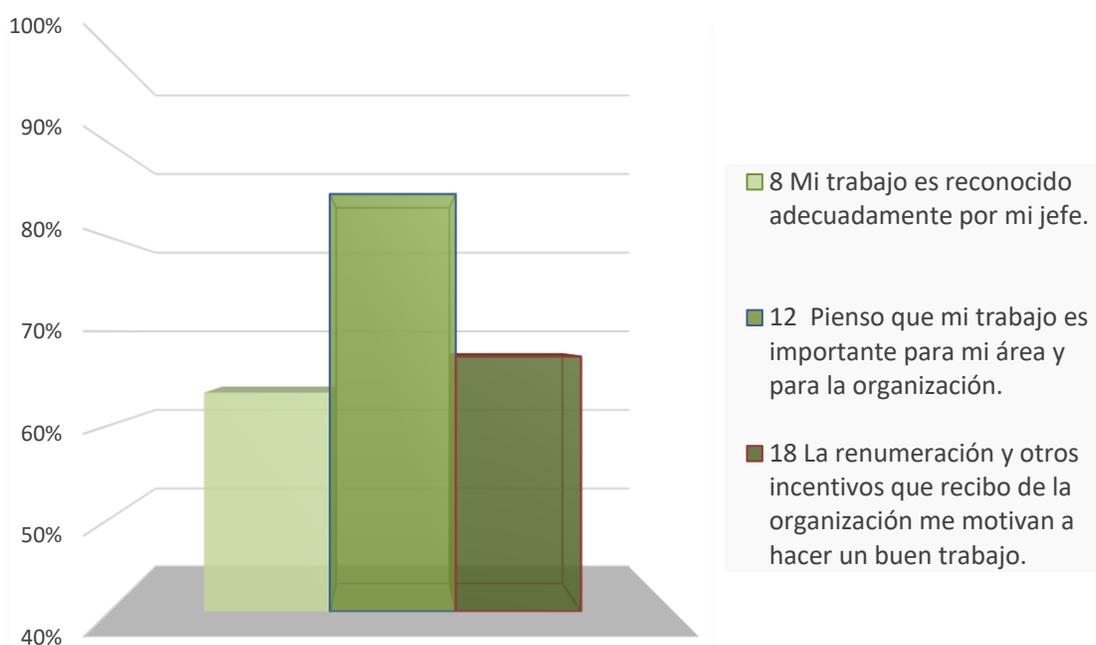


Figura 8. Resultados dimensión recompensas

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

En general la percepción de lo que el empleado recibe de la organización es bastante favorable. Es interesante que uno de los porcentajes más altos de la encuesta se encuentra en el ítem 12, relacionado con la percepción del empleado sobre la importancia de las tareas realizadas para la organización. Eso indica que ningún individuo siente que su trabajo es innecesario. Sin embargo, los ítems 8 y

18 son solamente aceptables de acuerdo a la escala definida. Un buen porcentaje del personal no está plenamente satisfecho con el reconocimiento que se le da, así también siente que su remuneración y otros incentivos que recibe de la organización no son suficientes para impulsarle a realizar un buen trabajo.

4.3.4 Relaciones interpersonales

La dimensión de relaciones interpersonales fue analizada de acuerdo a los ítems 4, 5, 11 y 16 del cuestionario. La siguiente figura expone los resultados obtenidos.

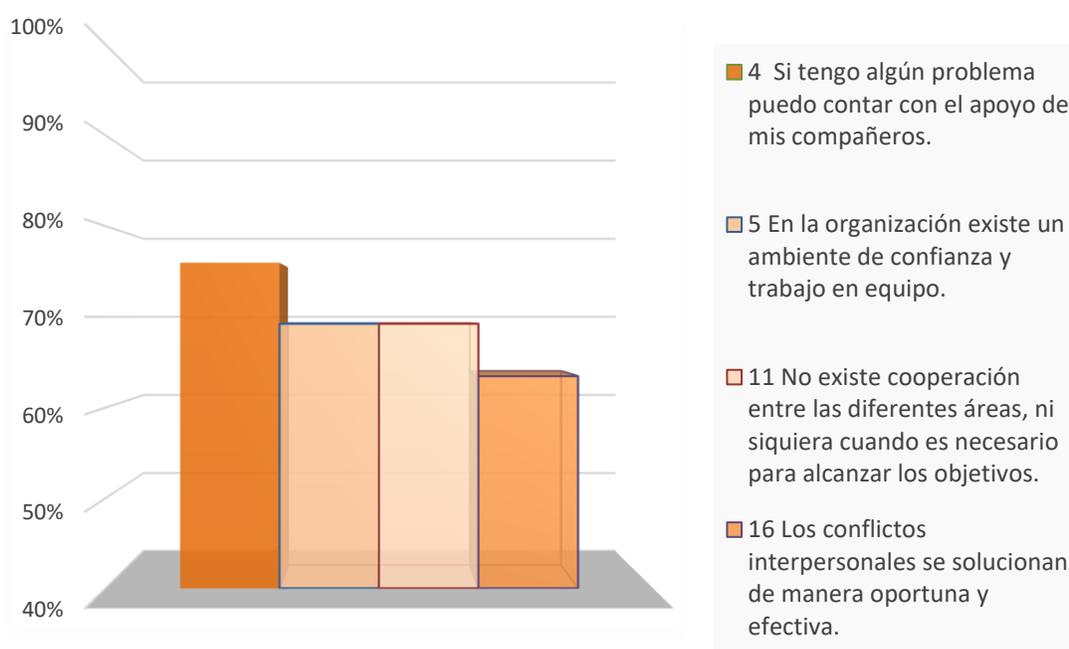


Figura 9. Resultados dimensión relaciones interpersonales

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

Según los datos arrojados por el cuestionario, las relaciones interpersonales son relativamente favorables. Todos los ítems están clasificados como aceptables. El ítem 4 que denota el apoyo de sus compañeros ante algún problema, es el que tiene mayor porcentaje. Los ítems 5 y 11 relacionados con confianza y trabajo en equipo tienen el mismo porcentaje que está dentro de lo aceptable. El personal encuestado en general esta solamente parcialmente de acuerdo con la manera en que los conflictos personales se solucionan, y hay un porcentaje que considera que falta cooperación entre los diferentes equipos de trabajo.

4.3.5 Liderazgo

La dimensión de liderazgo se analiza a través de los resultados de 4 ítems, 2, 10, 17 y 20. Cada uno de ellos arrojará resultados sobre el estilo de liderazgo del inmediato superior.

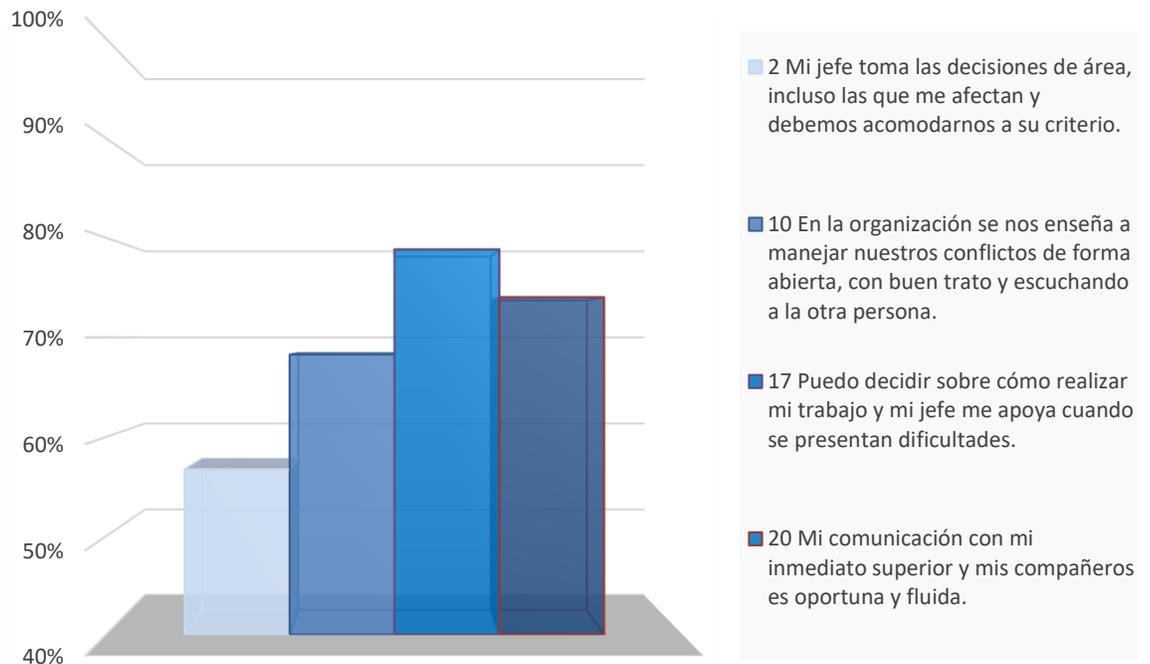


Figura 10. Resultados dimensión liderazgo

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

En la figura el ítem 2 relacionado a la toma de decisiones del inmediato superior se encuentra en un nivel regular. Esto podría significar que los jefes no aceptan los aportes que los empleados realizan para el logro de los objetivos de área. Los resultados de los ítems 10, 17 y 20 están dentro de los niveles aceptables. Sin embargo en la revisión a detalle de esta pregunta del cuestionario, un 42% está parcialmente en desacuerdo con que la comunicación es oportuna y fluida con su inmediato superior y con sus compañeros. En el ítem 17 concerniente al apoyo de la realización de tareas del inmediato superior, el 23% está parcialmente en desacuerdo con esto, lo que indica que no sienten el apoyo de su inmediato superior cuando tienen dificultades.

4.3.6 Ambiente físico

En lo que respecta al ambiente físico relacionado con el espacio físico que el empleado ocupa en las instalaciones, éste fue medido solamente con el ítem 19. Al estar esta dimensión representada por un 80% se encuentra en un nivel óptimo de acuerdo a la escala definida. Sin embargo, para mayor análisis la figura presenta los resultados en mayor detalle y de acuerdo a las opciones de respuestas del cuestionario.

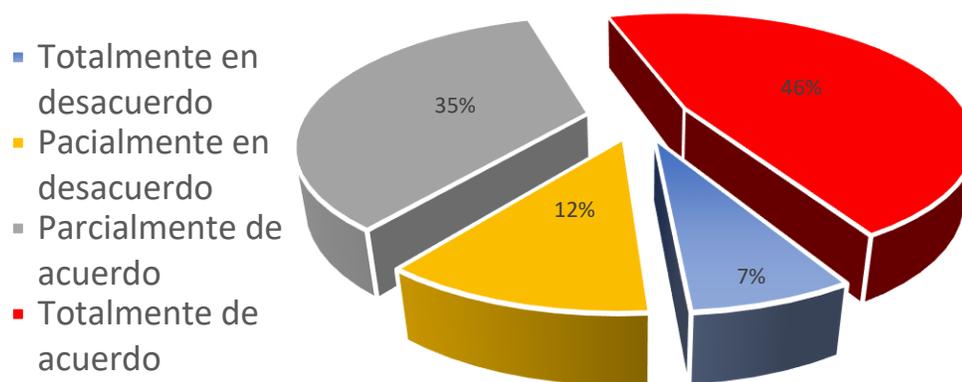


Figura 11. Resultado dimensión ambiente físico

Fuente: Construcción propia en base a los resultados del instrumento

El 46% del personal se siente a gusto con el espacio físico provisto por la organización, y considera que éste es óptimo para el cumplimiento de sus actividades, el restante 35% está solamente parcialmente de acuerdo. El 19% está o totalmente en desacuerdo o parcialmente en desacuerdo con el enunciado. Esto significa que se podría mejorar las condiciones físicas para algunos empleados.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

El éxito de una organización depende de que ésta comprenda el papel que juegan los empleados en el alcance de los objetivos de la organización.

Los trabajadores de organizaciones de ayuda humanitaria y desarrollo experimentan un alto nivel de exposición al sufrimiento humano, a situaciones difíciles que pueden generar altos niveles de estrés. En general son personas compasivas y dedicadas, que, ante la gran cantidad de necesidades de las poblaciones vulnerables, podrían sentirse forzados a apoyar y trabajar constantemente, ignorando sus propias necesidades personales. Sin el cuidado necesario de sus organizaciones, estos empleados pueden experimentar impactos físicos y psicológicos del estrés, y estar incapacitados de seguir desarrollando sus labores.

La organización debe proveer un clima organizacional favorable que, enfocado en el bienestar del personal, propicie su adecuado desempeño y el alcance de los objetivos. El programa de bienestar en el trabajo presentado en este capítulo pretende mejorar el ambiente laboral para que los empleados prosperen y alcancen su máximo potencial en beneficio de ellos mismos y su organización; un ambiente en el que los empleados estén dispuestos a contribuir y estén más comprometidos con la organización.

5.2 Justificación

El liderazgo de una organización no debe limitarse a preocuparse solamente por el desempeño del personal, sino que debe fomentar de manera proactiva un clima en el que los miembros reciban ayuda para desarrollarse espiritual, intelectual y emocionalmente, y mantener una salud física óptima. Si el personal está comprometido, y se siente satisfecho y recompensado por su trabajo, existirán menos conflictos, realizará su trabajo de mejor manera, alcanzará los objetivos requeridos por los financiadores, y facilitará la obtención de nuevos

financiamientos. En el caso de esta organización no gubernamental, tener un clima organizacional favorable tiene también un beneficio social, ya que permitirá que el personal pueda servir de mejor manera a poblaciones vulnerables y así a la sociedad.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un programa que permita alcanzar un clima organizacional positivo, que permita superar las deficiencias identificadas, e incida positivamente en el alcance de objetivos y la calidad del servicio brindada.

5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Formular acciones que fortalezcan las relaciones personales, la unidad de equipo, y la cooperación entre áreas.
- Definir acciones para mejorar la percepción del empleado en cuanto a las recompensas intrínsecas.
- Plantear acciones para mejorar las habilidades de liderazgo de los gerentes de proyecto y gerentes administrativos.

5.4 Descripción de la propuesta

La propuesta comprende un programa, un conjunto de actividades, que al ser implementadas permita el mejoramiento del clima organizacional de la organización.

5.4.1 Acciones para mejorar la dimensión de relaciones interpersonales

La percepción de la calidad de las relaciones entre miembros del equipo, tanto entre pares como entre jefe y subordinado, forman gran parte del clima organizacional. La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. La convivencia social y las experiencias compartidas con los compañeros de trabajo pueden ser una fuente poderosa y significativa de satisfacción en el trabajo, si estos lazos no son gratos el personal puede hallar el trabajo desagradable o monótono, lo que puede verse reflejado en la reducción del nivel de desempeño de los empleados.

Se propone la formación de un equipo de bienestar organizacional. El equipo de bienestar organizacional deberá estar compuesto por personal de confianza de diferentes niveles de la organización, que reúna habilidades y destrezas específicas para evaluar la convivencia dentro de la organización, proponer y llevar adelante acciones que fortalezcan el trabajo colaborativo y promuevan relaciones sanas. Los integrantes de este equipo deben ser personas que estén en continuo contacto con sus compañeros, ejerzan influencia en sus grupos formales e informales, y sean reconocidos y respetados por sus compañeros. Tener un equipo de esta naturaleza permitirá una cierta comunicación ascendente y descendente, si los canales están abiertos. Aunque en una relación siempre debe mantenerse cierta confidencialidad, es posible compartir con la dirección sentimientos expresados acerca de políticas organizacionales y otros. El personal que es parte del equipo puede también ayudar a interpretar ciertas decisiones y actividades de la dirección a sus compañeros cuando se comenten problemas relacionados con éstas.

El equipo deberá elaborar un plan de las actividades propuestas y su respectivo presupuesto semestralmente, detallando las deficiencias identificadas y las acciones que se tomarán para superarlas. El plan deberá ser revisado y discutido con los directivos de la organización.

Se plantean las siguientes actividades de acuerdo a aspectos que deben ser fortalecidos:

Tabla 4. *Actividades de acuerdo a áreas a fortalecer*

Área a fortalecer	Acción	Descripción
Construyendo confianza	Conocer a los demás	En reuniones de los equipos de cada programa, el personal debe responder algunas preguntas personales que permitan que el resto de los miembros puedan conocerse. Esto estimulará la existencia de empatía y comprensión entre miembros del equipo.
	Reconocer el aporte de mi equipo	En reuniones de los equipos de cada

		<p>programa o del equipo en general, cada persona deberá describir la forma en la que uno de sus compañeros aporta al equipo. Este ejercicio alienta al personal a reconocer el trabajo de sus compañeros, y cada persona recibe palabras positivas y constructivas de su colaboración.</p>
	Crear lazos interculturales	<p>El personal extranjero de la organización podrá tomar tiempo en alguna de las reuniones para explicar su trasfondo cultural y algunas de sus costumbres y tradiciones. La actividad permitirá que el personal nacional cree un lazo con el personal internacional.</p>
	Servir en familia	<p>Se debe encontrar formas de incluir a la familia en la vida de trabajo del personal. Los cónyuges podrían pasar algunos días en el área de trabajo o visitar las oficinas; los logros de los cónyuges o hijos pueden ser celebrados; la familia puede ser invitado a un almuerzo familiar o una actividad urbana. El personal se sentirá más motivado a trabajar al lado de su familia.</p>
Fortaleciendo la unidad y el trabajo en equipo	Contribuir al ambiente laboral	<p>Se debe facilitar conversaciones sobre la convivencia en equipo, especialmente en las bases del área rural. En una pizarra colocada en un lugar público, cada persona deberá aportar con formas en las que el o ella contribuirá a crear un ambiente laboral agradable. Esto permitirá que cada persona esté consciente de que sus actitudes y acciones impactan en el ambiente del equipo.</p>
	Valorar el trabajo en equipo y la cooperación	<p>Si el trabajo en equipo es reconocido, no</p>

	entre áreas	solamente por el logro de objetivos, sino también por realizar esfuerzos excepcionales, es probable que el equipo se una para obtener la recompensa.
	Organizar un cronograma de actividades de recreación	Se debe crear un cronograma de actividades que rompan la monotonía. Se puede tener un almuerzo conjunto, escoger un horario fuera de oficina para practicar deportes, programar torneos de juegos de mesa y otros parecidos. Estas actividades no requieren mucho presupuesto y pueden promover la amistad entre los miembros del equipo.
Resolución efectiva de conflictos	Intervención de conflictos	Si durante alguna reunión dos miembros del personal tuvieron algún conflicto, el supervisor inmediato de alguno de los dos o el director de recursos humanos debe reunirse con ambos para resolver el conflicto. Evitar los conflictos impedirá que el personal participe y aporte en las reuniones, y tenga relaciones sinceras.
	Enfrentando saludablemente el conflicto	El personal de recursos humanos puede considerar hablar abiertamente de este tema, alentando a que cada miembro del personal encuentre una manera óptima de resolver sus conflictos por su cuenta. El conflicto es parte de un equipo saludable y debe ser enfrentado en lugar de ser olvidado.

Fuente: Construcción propia

5.4.2 Acciones para mejorar la dimensión de recompensas

El clima organizacional depende de varios factores, sin embargo, brindar la remuneración y reconocimiento esperado por el personal es fundamental para crear y mantener un ambiente laboral favorable. Debido a que la organización

depende de un presupuesto limitado, la presente propuesta no estará dirigida a la remuneración salarial directa o indirecta. La propuesta incluye dos acciones para mejorar la dimensión de recompensas: el diseño de una política y un programa de incentivos laborales, y la implementación de actividades de cuidado emocional y espiritual.

5.4.2.1 Diseño de una política y un programa de incentivos laborales

El diseño de una política de incentivos establecerá los lineamientos para la otorgación de estos, el programa describirá la iniciativa o iniciativas que la organización lleva a cabo para recompensar el rendimiento de los empleados. Los incentivos laborales motivan a los empleados a esforzarse, aumentan la productividad y fomentan el trabajo en equipo.

El diseño de la política y el programa de incentivos debe ser estudiado y planificado para que los incentivos propuestos estimulen a los empleados. Existen diferentes formas de incentivar al personal, por lo que los supervisores tendrán que identificar el tipo de reconocimiento que es valorado por el equipo. Asimismo, debido a la dinámica de las personas y de los equipos, se hace necesario que los supervisores y personal de recursos humanos, evalúen constantemente el programa de incentivos, y consideren nuevas formas de reconocimiento al personal.

La política y programa de incentivos deben estar alineados con la visión, misión y valores de la organización, y estar relacionados al cumplimiento de objetivos significativos para la organización. Al definir minuciosamente los objetivos esperados, el personal podrá lograr los resultados y participar activamente del programa. Los objetivos pueden ser marcados mensual o trimestralmente, y estar orientados al desempeño personal o de equipo.

Cuando la organización haya definido la política y el programa a ser implementado, ambos deben ser comunicados oportuna y claramente. Para que el personal sepa que se valora su trabajo, los directores deben apoyar las iniciativas constantemente.

Los incentivos pueden variar desde entregar un reconocimiento al empleado del mes, permitir el teletrabajo por un lapso de tiempo, flexibilidad en el horario de trabajo, bonos de comida, participación en un proyecto especial, membresías en gimnasios, habilitación de áreas de descanso y comunicación, y otros parecidos. Así también, no se debe subestimar el valor del sincero reconocimiento, ya sea en privado o en público, del esfuerzo que alguno de los empleados este realizando por cumplir con sus tareas o por enmarcarse a los valores organizacionales.

5.4.2.2 Implementar actividades de cuidado emocional y espiritual

En el trabajo de ayuda humanitaria, así como en el trabajo de desarrollo, las personas se enfrentan a situaciones estresantes y desmoralizantes. Las personas que trabajan en ONGs responden a desastres naturales, crisis de refugiados, personas en situación de pobreza, hambre o enfermedad. Esto significa que constantemente escuchan historias desgarradoras, son testigos de eventos traumáticos, y están expuestos a graves peligros por su trabajo en las áreas rurales. La dirección puede promover ciertas acciones para mitigar las consecuencias negativas del estrés en el personal, demostrando así su interés en su completo bienestar, y disminuyendo los efectos que el estrés excesivo puede causar en el trabajo y el desempeño.

Las actividades pueden enfocarse en 3 niveles al considerar el cuidado emocional y espiritual del equipo:

- a. Manejo personal del estrés.** La organización puede facilitar, a través de capacitaciones presenciales o recursos online, sesiones sobre el manejo del estrés. En estas el personal deberá aprender tanto las reacciones y síntomas físicos, emocionales y de comportamiento que generalmente sienten los individuos que están sufriendo de estrés excesivo, como las herramientas para afrontar el estrés.

Debido a que la organización tiene un fuerte componente espiritual, se puede alentar a que el personal tome tiempos de meditación personal en escrituras bíblicas, esto profundizará su sentido de propósito personal y lo motivará a continuar aportando a la misión de la organización de apoyar a las poblaciones vulnerables.

b. Apoyo social. Debido a que la mayor parte de las actividades de los proyectos de la organización son realizados en el área rural o, en el caso del programa niño del corazón, en otras ciudades, se propone que la organización impulse el apoyo social de pares o mediante el equipo de bienestar organizacional. Ambos son realizables en el corto plazo y están basadas en el apoyo mutuo, dadas las particularidades de la organización, los compañeros deberían ser una fuente natural de apoyo.

El apoyo social de pares, en el que se designa a un compañero de trabajo para que apoye a otro, puede minimizar el aislamiento y prevenir la depresión. Las personas que están pasando por las mismas experiencias tienden a comunicar sus emociones y sentimientos e identificarse con las del otro. Es necesario que la persona designada sea una persona estable emocionalmente, y que ha sido parte de la organización o de organizaciones similares por varios años, esto garantizaría que el apoyo será positivo. Cuando las personas tienen problemas, no siempre pueden recurrir a su supervisor o al personal de recursos humanos, puede ser que se sientan más cómodos recurriendo a un miembro del personal en el que confían. Parte de las funciones del equipo de bienestar organizacional debe ser identificar a las personas que están presentando algunas reacciones al estrés y apoyarlas personalmente. Sin alguien que los apoye y les ayude a encontrar recursos para satisfacer esas necesidades, es probable que las personas se quejen, se desanimen o se depriman. Como se ha mencionado previamente, las personas que sean parte de este equipo deben poseer características como la empatía y habilidades interpersonales para escuchar hábilmente al aconsejado, alentarlos a explicar sus problemas y emociones, entenderlos y ayudarlos a definir cursos de acciones apropiados.

c. Asesoría y consejería profesional. Desarrollar un procedimiento para que el personal pueda solicitar asesoría y consejería profesional puede ser clave para mantener la salud del personal que ha experimentado diferentes situaciones traumáticas a nivel personal o en el trabajo y no está obteniendo la ayuda que necesita dentro de la organización. La asesoría incluirá recibir consejo de un psicólogo registrado, la consejería puede ser

dada por consejeros o pastores. Para este fin la organización debe tener un listado de psicólogos, consejeros y pastores recomendados a los que el empleado podrá recurrir. La dirección deberá asegurarse de comunicar abiertamente de que existe la posibilidad de recibir esta forma de apoyo, además de tener un cierto presupuesto para las sesiones que el personal necesite.

La organización debe incorporar temas y recursos espirituales y religiosos en la prevención y manejo del estrés. Si bien estos esfuerzos pueden consumir tiempo y fondos, el beneficio a largo plazo a menudo es la reducción de la rotación de personal y voluntarios. Esto también ayudará a abordar los problemas personales y problemas interpersonales del personal antes de que se conviertan en impedimentos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5.4.3 Acciones para mejorar la dimensión de liderazgo

El liderazgo en la organización es clave para crear un clima organizacional que promueva la productividad, y el logro de los objetivos y la misión. Es por esto que la organización debe dirigir sus esfuerzos al fortalecimiento del liderazgo y desarrollo de las capacidades de gestión de sus directivos, gerentes y coordinadores de proyecto. El mejoramiento o cambio de estilos de liderazgo en mandos superiores y mandos medios, contribuiría a que las decisiones tomadas sean más participativas, los conflictos sean manejados efectivamente, la comunicación dentro de los equipos y entre equipos mejore, y finalmente el empleado se sienta apoyado y pueda ser más productivo.

Para cumplir este propósito se propone implementar sesiones de formación en coaching para desarrollar líderes que conozcan y puedan hacer uso de las herramientas para servir a su equipo, así coadyuven al fortalecimiento del mismo de manera integral. El coaching es descrito por autores como Chiavenato (2009) y Newstrom (2011), como el arma secreta para el manejo de personas que, al ser usada correctamente, no solamente permite el desarrollo del talento humano, si no su orientación, dirección y motivación. El coaching es una relación entre un entrenador o coach y un aprendiz, en la que éste último recibe el apoyo para que se perfeccionen

sus habilidades, identificando deficiencias y estableciendo cursos efectivos de acción; Es también una herramienta que se ha mostrado efectiva en el incremento del rendimiento, así como de la capacidad del personal de asumir responsabilidades y solucionar problemas nuevos y difíciles (Rodríguez, G. 2008).

El programa estará dirigido a directivos, gerentes y coordinadores de proyecto de la organización. Las sesiones tendrán que ser una aproximación práctica al tema del coaching que permita el desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para dar un coaching efectivo. Debido a que esta es una herramienta novedosa y requiere de un capacitador experimentado, se sugiere que se contraten los servicios de una consultora externa especializada.

La implementación de estas sesiones tendrá como consecuencia el beneficio de los líderes, el personal técnico, en este caso los aprendices, y el de la organización en su conjunto. Los líderes adquirirán y practicarán habilidades de gestión que le permitirían ser personal de influencia en diferentes esferas de su vida. El personal técnico tendrá la oportunidad de tener sesiones con sus supervisores para definir sus objetivos, recibir apoyo en los desafíos que enfrentan, y desarrollar sus habilidades. El uso del coaching en la organización contribuirá a aumentar el compromiso del personal, mejorar el rendimiento individual, identificar y desarrollar el potencial de los empleados, y finalmente motivará a las personas a alcanzar las metas personales y organizacionales.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentarán conclusiones y recomendaciones relacionadas con los objetivos planteados, y derivadas de la descripción y análisis de los resultados obtenidos durante la investigación.

6.1 Conclusiones

Los resultados de la presente investigación permitieron conocer y comprender el clima organizacional de la organización no gubernamental extranjera SAMARITAN'S PURSE. Se estableció que en general el clima organizacional está dentro de los parámetros aceptables, sin embargo, éste es susceptible de ser mejorado para beneficio de los empleados y de la organización, más aún cuando consideramos el sector en el que la organización se desenvuelve.

La dimensión de compromiso organizacional indica que los empleados conocen el propósito y rumbo de la organización, y en su gran mayoría se identifican con ésta. Debido al tipo de servicios que la organización provee, es clave que los empleados crean en el trabajo que se está haciendo y estén dispuestos a esforzarse por el bien de las comunidades a las que sirven.

La estructura organizacional es percibida como suficientemente flexible y clara para los empleados. Los empleados pueden tomar decisiones sobre sus actividades con autonomía. Directivos de la organización afirman que, aunque la intención de la oficina internacional es mantener políticas, procedimientos y normas sencillas, muchas veces estas pueden no ajustarse a la realidad del trabajo en el país o a la normativa boliviana.

Los empleados quisieran recibir mayores incentivos de parte de la organización y sentirse reconocidos por el trabajo realizado. Así, el director nacional de administración y recursos humanos reconoce que no tiene presupuesto suficiente para incrementar los salarios o dar bonificaciones por el buen desempeño, y que no ha implementado un programa de reconocimiento que logre motivar al personal.

La dimensión relaciones interpersonales presenta diferentes desafíos al haberse identificado que cada equipo tiene su propia dinámica de trabajo y clima organizacional. Los individuos trabajan muy de cerca con sus compañeros de equipo, por lo que muchas de las relaciones pueden ser complejas. Los empleados perciben que los conflictos interpersonales no son solucionados de la mejor manera, y que existe una falta de confianza, trabajo en equipo y cooperación entre equipos.

El estudio reflejó que existen deficiencias en el estilo de liderazgo de cada gerente de proyecto o gerentes administrativos. El personal percibe a sus jefes como el líder apoyador, sin embargo, sienten que no tienen suficiente participación en las decisiones del área. Los conflictos no se resuelven de manera que las relaciones del equipo sean fortalecidas y permitan el desarrollo del equipo. El directivo entrevistado considera además que la insuficiente comunicación de expectativas del supervisor podría ser el origen de la disminución del desempeño.

Los datos recolectados sobre la dimensión ambiente físico, advierten que, aunque el personal considera que las condiciones son óptimas, se podría realizar una inspección de los espacios y recomendar cambios y mejoras en los mismos.

6.2 Recomendaciones

La organización tiene la posibilidad de mejorar y mantener un clima organizacional favorable en el que el personal sea incentivado a desempeñarse satisfactoriamente. Para ello, se recomienda realizar evaluaciones constantes del clima organizacional que faculten y justifiquen cambios y toma de decisiones en favor del personal. Las acciones implementadas no necesitan ser costosas o complejas, pero deben dirigirse a superar los aspectos que el personal percibe como deficientes.

Además, se recomienda la conformación de un equipo que sea responsable de coordinar actividades recreativas y de fortalecimiento de equipos para crear un ambiente laboral cooperativo, en el que la confianza entre compañeros permita el éxito del trabajo en equipo. Las interacciones positivas entre compañeros, entre supervisores y subordinados, deben ser fomentadas continuamente, alentando a

los integrantes de los equipos a apoyarse mutuamente dadas las singularidades de su trabajo en áreas rurales.

Los coordinadores deberían adoptar nuevos estilos de liderazgo, que sean más participativos, den al personal técnico la posibilidad de compartir sus inquietudes e ideas, ser escuchados y recibir retroalimentación.

Asimismo, se sugiere, crear un programa de incentivos basado en la identificación de los factores que motivan al personal, en el cual se incluya el reconocimiento del logro de objetivos, y se busque constantemente nuevas formas de agradecer y recompensar el esfuerzo del personal.

Se recomienda también mejorar la estrategia de comunicación, con el propósito de que el personal este informado de las acciones llevadas a cabo por la oficina internacional y los cambios que afectarán su trabajo. En organizaciones en las que la oficina central define las políticas y procedimientos, se hace necesario que éstos sean comunicados claramente para aumentar el grado del cumplimiento de los mismos.

Finalmente, la organización debe cumplir con altos estándares de trabajo requeridos por los financiadores, en condiciones de trabajo que pueden ser difíciles de sobrellevar para las personas, en consecuencia, es esencial tener el compromiso del personal. Por ello, se sugiere llevar adelante actividades continuas que generen lealtad con la misión, objetivos y valores organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS CONSULTADOS:

1. **BRUNET, Luc**, “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias”, México:MX-Trillas, 1992.
2. **CHIAVENATO, Idalberto**, “Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones”, 2da. edición, México: Mc Graw-Hill, 2009.
3. **CHIAVENATO, Idalberto**, “Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones”, 9na. edición, México: Mc Graw-Hill, 2011.
4. **DAVIS, Keith**, “Comportamiento humano en el trabajo”, 10ma edición, México: Mc Graw-Hill, 1999.
5. **FRENCH, Wendell L., & BELL, Cecil H.**, “Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización”, 5ta. edición, México: Prentice Hall, 1996.
6. **HERNANDEZ S., Roberto, FERNANDEZ, Carolos, BAPTISTA, Pilar**, “Metodología de la investigación”, 6ta. Edición, México: Mc Graw-Hill, 2014.
7. **KOONTZ, Harold, & WEIHRICH, Heinz, & CANNICE, Mark**, “Administración una perspectiva global y empresarial”, 13va. edición, México: Mc Graw-Hill, 2008.
8. **OCEGUEDA M., Corina**, “Metodología de la investigación. Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos”, 2da. Edición, México: Opsis, 2004
9. **ROBBINS, Stephen P.**, “Comportamiento organizacional”, 10ma. edición, México: Pearson education, 2004.
10. **ROBBINS, Stephen P., & JUDGE, Timothy A.**, “Comportamiento organizacional”, 15ta. edición, México: Pearson, 2013
11. **RODRIGUEZ M., Dario**, “Diagnóstico organizacional”, 8va. edición, Colombia: Alfaomega, 2016.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. **Código de ética y conducta para las ONGs**, Copyright ©2007 by World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO)
Versión electrónica disponible en:
<https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

PUBLICACIONES CONSULTADAS:

1. **GONZÁLEZ, Héctor E. & GONZÁLEZ, Lucas E. (2010)**, Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en:
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf
2. **PEREZ, Giovanni & ARANGO-SERNA, Martin & ATEHORTÚA, Lizeth. (2011)**, Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado, Revista de la universidad nacional de Colombia, Ensayo de economía, Volumen 21, Número 38, p. 243-260, 2011. ISSN electrónico 2619-6573. ISSN impreso 0121-117X. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942>
3. **RODRÍGUEZ M., Andrés A., & PAZ RETAMAL, Maria, & LIZANA, José N., & CORNEJO, Felipe A. (2011)**. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, Salud & Sociedad, 2(2),219-234. [fecha de Consulta 23 de Febrero de 2020].
Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4397/439742466007>

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE SAMARITANS PURSE- LA PAZ					
IDENTIFIQUE EL ÁREA A LA QUE PERTENECE:					
Lea cada oración detenidamente y responda si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de esta organización y sus trabajadores:					
No.	Ítems	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la organización, todos conocemos la misión, visión y valores organizacionales.	1	2	3	4
2	Mi jefe toma las decisiones de área, incluso las que me afectan y debemos acomodarnos a su criterio.	1	2	3	4
3	En la organización se nos da formación e información para que tomemos decisiones con autonomía.	1	2	3	4
4	Si tengo algún problema puedo contar con el apoyo de mis compañeros.	1	2	3	4
5	En la organización existe un ambiente de confianza y trabajo en equipo.	1	2	3	4
6	Es difícil entender las políticas y procedimientos de la organización.	1	2	3	4
7	Soy informado de cambios y de toda decisión tomada por la oficina internacional y por dirección.	1	2	3	4
8	Mi trabajo es reconocido adecuadamente por mi jefe.	1	2	3	4
9	Varias personas de la organización no se sienten identificadas con la razón de ser de la organización.	1	2	3	4
10	En la organización se nos enseña a manejar nuestros conflictos de forma abierta, con buen trato y escuchando a la otra persona.	1	2	3	4
11	No existe cooperación entre las diferentes áreas, ni siquiera cuando es necesario para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4
12	Pienso que mi trabajo es importante para mi área y para la organización.	1	2	3	4
13	No tengo claridad sobre mis responsabilidades y funciones, a veces termino haciendo el trabajo de alguien más.	1	2	3	4
14	Las políticas y procedimientos me permiten prestar un servicio oportuno y de calidad.	1	2	3	4
15	El ambiente laboral dificulta que realice mi trabajo e influye negativamente en mi desempeño.	1	2	3	4
16	Los conflictos interpersonales se solucionan de manera oportuna y efectiva.	1	2	3	4
17	Puedo decidir sobre cómo realizar mi trabajo y mi jefe me apoya cuando se presentan dificultades.	1	2	3	4
18	La remuneración y otros incentivos que recibo de la organización me motivan a hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
19	Mi ambiente físico de trabajo es agradable y óptimo para cumplir mis obligaciones.	1	2	3	4
20	Mi comunicación con mi jefe y mis compañeros es oportuna y fluida.	1	2	3	4