

Estudio de clima organizacional realizado en una ONG orientada a la protección de la infancia*

Organizational environment study conducted in a NGO oriented
to child protection.

*María Alejandra Gómez Vélez***

Resumen

El presente artículo tiene por objeto presentar los resultados del diagnóstico de clima organizacional realizado en una ONG orientada a la protección de la infancia, para la cual se realizó una investigación que comprendió la aplicación de un cuestionario auto-administrado y la realización de grupos focales. Cabe decir que en la presentación del presente artículo se omite el nombre de la ONG por solicitud de las directivas. El objetivo del estudio fue el de identificar el estado del clima organizacional con miras a su fortalecimiento y mejoramiento. Dicho análisis se llevó a cabo por el interés de las directivas en desarrollar y fortalecer sus procesos administrativos. La muestra fue de 45 empleados, de un total de 58, y se realizaron seis grupos focales, uno por cada filial. Para los grupos focales se contó con la participación de 54 empleados.

A partir de los resultados obtenidos se identificó que la ONG requiere de la implementación de un sistema de incentivos para atender, en parte, las necesidades de mayor reconocimiento, un programa de comunicación institucional interna, el fortalecimiento de procesos administrativos de gestión personal relativos a la selección, contratación, inducción y prestaciones sociales de ley. El desarrollo de competencias en efectividad y comunicación interpersonal dirigida a todo el personal, y de competencias en liderazgo y delegación para las directivas.

* El presente artículo presenta los resultados de un proyecto de investigación terminado, que contó con los Auxiliares de investigación: Ana Catalina Restrepo Correa, Ana María Ruiz Giraldo, Cindy Torres Granda, Natalia Sánchez Yepes, Víctor Londoño Parra y Yolima Taborda Rojas, estudiantes de Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Psicología y de la Especialización en Gerencia de Talento Humano.

** Docente investigadora de la Facultad de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Psicóloga, Especialista en Psicología Organizacional, Magister en Ciencias Sociales, Doctoranda en Psicología. alejandra.gomez@upb.edu.co

Palabras clave: Comportamiento organizacional, salud y seguridad en el trabajo, liderazgo, motivación, satisfacción laboral.

Abstract

This article aims to present the results of the diagnosis of work environment conducted in an NGO focused on child protection, for which was made an investigation that included the implementation of a self-administered questionnaire and conducting focus groups. It is important to mention that in the presentation of this Article the NGO's name is omitted due to the request of the directives. The aim of the study was to identify the status of organizational environment for the purpose of its strengthening and improvement. This analysis was carried out for the interest of the directives in developing and strengthening their managerial processes. The sample consisted on 45 employees, from a total of 58, and six focus groups, one performed by each subsidiary. The focus groups were attended by 54 employees.

From the results it was identified that the NGO requires the implementation of an incentive system to address, in part, needs of greater recognition, a program of internal corporate communication, the strengthening of managerial processes relating to staff management selection, recruitment, training program and social benefits law. The development of skills in interpersonal effectiveness and communication addressed to all staff, and of skills in leadership and delegation to the directives.

Keywords: Organizational Behavior, health and safety at work, leadership, motivation, job satisfaction.

Introducción

Los diagnósticos organizacionales son procesos que facilitan la identificación del estado en el que se perciben los procesos organizacionales, y en este sentido dan un impulso y orientan la toma de decisiones administrativas. Si sumado a esta posibilidad de constatar las situaciones que se presentan en el día a día de la vida de las organizaciones se cuenta con la determinación de las directivas de la entidad, para mejorarla y vigorizarla, el resultado es mucho más alentador y prometedor frente a los cambios que puedan necesitarse para cumplir la misión de la organización y permanecer en el escenario social.

Este es el caso de una ONG en la que las directivas han solicitado el estudio y la asesoría, porque han identificado vacíos administrativos

y de gestión relativos a la búsqueda de un manejo más efectivo del presupuesto y a la necesidad de implementar procesos de dirección de personal. Cabe señalar que las directivas fueron tomando decisiones desde el comienzo de la asesoría, antes de concluir el estudio de clima. Entre las decisiones están la contratación de un profesional en administración para el manejo financiero, y otro profesional en gestión humana para los procesos relativos a la seguridad y salud en el trabajo, así como la administración y gestión de personal.

Adicional al diagnóstico que se realizó, se convino en acompañar una etapa inicial del plan de mejoramiento que se fundamentó en los resultados alcanzados. El objetivo de la investigación fue el de identificar el estado del clima organizacional con miras a su fortalecimiento y mejoramiento. La muestra en la aplicación del cuestionario fue de 45 empleados, de un total de 58. No se realizó con la totalidad de los empleados porque algunos estaban de permiso o en labores de la ONG que no podían posponer, y otros con alguna incapacidad. En la realización de los seis grupos focales correspondientes a las seis sedes, se contó con la participación de 54 empleados. No participaron dos de las sedes por tener otras actividades. Para la presentación de este artículo se omite el nombre de la ONG por solicitud de las directivas.

En el diseño del cuestionario aplicado se desarrollaron diez variables: Comunicación, Estándares, Dirección, Estructura, Conflictos, Identidad, Reconocimiento, Relaciones, Sistemas de Control, y a solicitud de las directivas se desarrolló una variable adicional: Bienestar y Salud. El cuestionario tuvo un total de 66 ítems y se evaluó a través de una escala Likert (1: Nunca; 2: Casi nunca; 3: Término medio; 4: Casi siempre; y 5: Siempre).

Entre los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta se encontró que la variable Reconocimiento era la que requería mayor atención e intervención en toda la ONG. Asimismo, se observó que en tres de los microentornos se requería fortalecer la variable Bienestar y Salud. En los grupos focales se identificó la importancia de

fortalecer el reconocimiento, la comunicación y el estilo de dirección. Específicamente los empleados expresaron la necesidad de priorizar aspectos de administración de personal relativos a pagos oportunos de prestaciones sociales y de atención a la seguridad física.

En la propuesta de intervención inicial se sugirió desarrollar un sistema de incentivos principalmente no económicos, dadas las características ajustadas del presupuesto de la ONG. Asimismo se planteó desarrollar en el personal las competencias de comunicación interpersonal y liderazgo. Es importante decir que en el proceso hubo coincidencia con las directivas de la ONG en la necesidad de fortalecer y desarrollar el programa de seguridad y salud en el trabajo, e implementar un programa de comunicación interna corporativa.

Sobre el clima organizacional y la medición

Las organizaciones que buscan el logro de sus objetivos son conscientes de que el clima propicio para el bienestar de sus miembros es indispensable, por lo que conocer sus percepciones e interpretaciones frente a las características de estructura, de relaciones interpersonales y de ambiente físico contribuye a tomar acciones que mejoren su ambiente, aumenten su motivación y finalmente su desempeño. Estas acciones se respaldan a partir del diagnóstico y de la intervención en el clima organizacional.

La medición del clima ha tomado importancia en los últimos años porque los responsables de las organizaciones desean conocer las percepciones de sus empleados, y, a partir de allí, tomar decisiones que contribuyan a aumentar su compromiso, para finalmente asegurar su rentabilidad y servicios, reconociendo que son sus miembros los que aportan conocimiento y capacidad para lograr los objetivos organizacionales.

El diagnóstico del clima organizacional tiene por objetivo definir y medir unas variables que conforman el entorno laboral de una organización. Esta necesidad de realizar la medición puede ser porque

se presenta alta rotación y ausentismo de sus miembros o por otros factores que afecten la productividad.

García (2009) afirma:

(...) al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas. (p. 45).

Un diagnóstico bien estructurado permite obtener resultados acertados y la oportunidad de mejora continua en la organización, por lo que es importante definir cuáles variables se van a estudiar, y así determinar las estrategias que preserven y aumenten la motivación y productividad de sus trabajadores.

González (2000) plantea que “(...) el clima organizacional podría ser la puerta de entrada al proceso de aseguramiento de la calidad, dado que son las personas, en todos los niveles, las que hacen posible el éxito de los proyectos” (p.25). El clima es un componente clave de la organización, que impacta factores indispensables para su crecimiento, por eso se vuelve necesario e importante la implementación de estrategias que contribuyan a fortalecer el desarrollo y percepciones de sus trabajadores (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009).

Las dimensiones que proponen los diferentes autores están enfocadas en estudiar la opinión de los trabajadores acerca del sistema organizacional (estructura, planificación, toma de decisiones, innovación, recursos, sistema de recompensas y reconocimiento, estilos administrativos), sobre el grupo social (comunicación, cooperación, manejo de conflictos, etc.) y efectos individuales (motivación, cooperación, etc.).

Figura 1. Dimensiones para evaluar clima organizacional.

Autor	Dimensiones
Remsis Likert	Estilos de autoridad; Esquemas motivacionales, Comunicaciones; Características de los procesos de influencia; Procesos de influencia; Procesos de toma de decisiones; Procesos de planificación; Procesos de control; Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
G.H. Litwin y R.A. Stringer	Estructura organizacional; Remuneraciones; Responsabilidad; Riesgos y toma de decisiones; Apoyo; Conflicto.
R. P. Pritchard y B.W. Karasick	Autonomía; Conflicto y cooperación; Relaciones sociales; Estructura; Remuneración; Rendimiento; Motivación; Estatus; Flexibilidad e innovación; Centralización de la toma de decisiones; Apoyo.
D. Bowers y J. C. Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos; Recursos humanos; Comunicación; Motivación; Toma de decisiones.
Luc Brunet	Autonomía individual; Grado de estructura que impone el puesto; Tipo de recompensa; Consideración, agradecimiento y apoyo.

Figura 1. Adaptado de Sandoval (2004) y Rodríguez (2005).

Metodología

El estudio de clima organizacional tuvo dos fases, la primera fue cuantitativa, a través de la aplicación de un cuestionario, y la segunda con la realización de los grupos focales. En la primera, con la aplicación del cuestionario previamente diseñado, se diligenció a la mayoría de los trabajadores que se encontraban disponibles al momento de la autoadministración. Una vez se obtuvieron los resultados cuantitativos descriptivos totales se procedió a realizar la segunda fase, en la que se realizaron grupos focales por sede o filial, con prácticamente la totalidad de participación de sus integrantes. Solo en dos filiales no asistieron dos de sus integrantes.

En cada grupo focal se inició con la presentación de los resultados cuantitativos correspondientes a su sede, para, a partir de allí, profundizar en las percepciones que tenían los empleados sobre la

ONG como organización de trabajo, con sus procesos administrativos y dinámicas sociales laborales. Dichas entrevistas grupales tuvieron una duración entre 60 a 90 minutos.

De la integración de la información obtenida del estudio, finalmente se presentaron los resultados de ambas fases a las directivas de la ONG para formular conjuntamente una propuesta de mejoramiento para el clima organizacional.

Diseño, definición de variables y aplicación del instrumento

El instrumento diseñado para realizar el estudio se planteó inicialmente con diez variables o escalas, las cuales fueron elaboradas a partir de la revisión de instrumentos y fundamentación sobre clima organizacional (Robbins, 2004; Furnham, 2006, Rodríguez, 2005; Álvarez, González, Jaramillo, Restrepo, Tabares & Rendón de A., 2005; Acevedo, Jaramillo & Rendón de A., 2008).

Más adelante, y a partir de una reunión con las directivas de la ONG para acordar aspectos del diagnóstico, se decidió incluir y desarrollar una variable adicional en el instrumento que se denominó Bienestar y Salud por solicitud expresa de las directivas, al considerar que no tenían actividades y programas constituidos para abordar dichas necesidades en los empleados.

Es importante manifestar que generalmente los estudios de satisfacción laboral se enfocan en indagar variables referidas a salud y bienestar, más que los de clima; no obstante se incluyó dado que la ONG lo requería para tener más elementos de juicio para sus procesos internos de mejoramiento. En la Figura 2 se presentan las variables o escalas y sus respectivas definiciones.

Figura 2. Variables o escalas y definiciones del instrumento de clima organizacional.

Variable	Definición
Comunicación	Percepción sobre la forma como se transmite la información y el grado de importancia que se le da a esta.
Empoderamiento	Percepción sobre la autonomía que se les brinda para realizar su trabajo.
Estándares	Percepción sobre los métodos que se utilizan para lograr las metas y objetivos propuestos. Además, corresponde al sentimiento de los miembros sobre los desafíos que implica su labor.
Dirección	Percepción sobre la forma en que los jefes toman decisiones, distribuyen responsabilidades, delegan y manejan el poder.
Estructura	Percepción sobre el sistema de normas, reglas y adecuación del trabajador al cargo.
Conflictos	Percepción sobre el modo en que se enfrentan los problemas y se les da solución a los mismos.
Identidad	Percepción sobre su pertenencia e identidad a la ONG en la que trabajan.
Reconocimiento	Percepción sobre la forma en que se promueve y remunera a sus empleados.
Relaciones	Percepción sobre el ambiente de trabajo entre pares y con los jefes.
Sistemas de control	Percepción con relación a los procedimientos, procesos y mediciones de rendimiento.
Bienestar y salud	Percepción sobre el estado de salud y bienestar que propicia el trabajo.

Figura 2. Construcción del equipo de investigación a partir de la revisión de Robbins (2004), Likert, Litwin y Stringer citados por Rodríguez (2005), Furnham (2006).

Para las variables o escalas que conforman el instrumento se elaboraron los ítems, que fueron revisados por tres expertos, con el fin de determinar la validez del contenido (Apéndice A). Una vez se realizaron los ajustes sugeridos por los evaluadores, se aplicó el instrumento a la muestra de 45 empleados y se realizó un análisis estadístico para evaluar la capacidad discriminativa y la fiabilidad de los ítems y las escalas. A partir de los resultados estadísticos fueron retirados dos ítems de la escala *Reconocimiento* por no ser discriminativos. Y para valorar la percepción del clima a través del instrumento se ofreció

la posibilidad de evaluar los enunciados con una escala Likert así: 1: Nunca; 2: Casi nunca; 3: Término medio; 4: Casi siempre; y 5: Siempre.

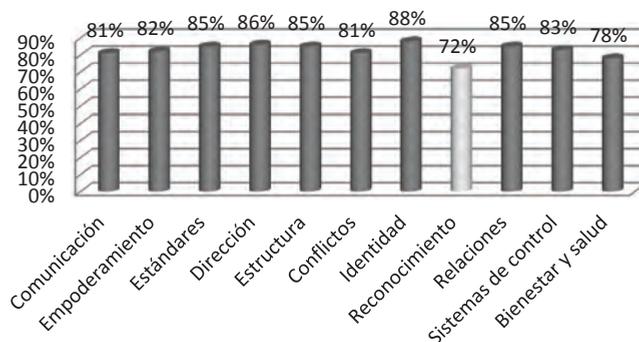
Los ítems sobre los cuales se realizó el análisis de resultado descriptivo cuantitativo se presentan en el Apéndice B. La segunda parte del diagnóstico se llevó a cabo a través de grupos focales, los cuales se realizaron con los empleados de cada una de las seis sedes o filiales que conforman a la ONG. Solo en dos filiales no asistieron dos de sus integrantes por permisos personales o gestiones laborales.

Resultados cuantitativos descriptivos

El análisis descriptivo realizado a las variables (o escalas) para conocer la percepción en relación con el estado del clima organizacional, se realizó con base en la siguiente convención: Crítico: menos de 65%; Aceptable: 66 a 74%; Adecuado: 75 a 79%; y Óptimo: 80 a 100%.

En la Figura 3 se presenta el resultado del estado de la totalidad de la ONG orientada a la infancia, y en las Figuras 4, 5, 6, 7, 8 y 9 los de las seis sedes o microentornos que conforman la ONG.

Figura 3. ONG orientada a la infancia



La Figura 3 presenta una figura con los resultados del total de la muestra. Como se observa, la variable Reconocimiento se percibe como aceptable con 72%, lo que plantea una alerta y la necesidad de prestarle atención para que no se convierta en crítica. Las variables comunicación (81%), empoderamiento (82%), estándares (85%), dirección (86%),

estructura (85%), conflictos (81%), identidad (88%), relaciones (85%), sistemas de control (83%), se consideran como óptimas, y bienestar y salud (78%) como adecuada.

Figura 4. Microentorno 1

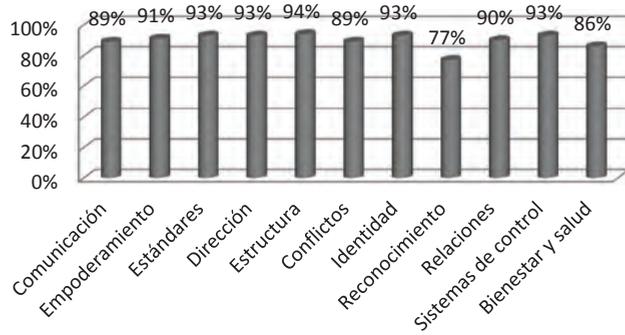


Figura 5. Microentorno 2.

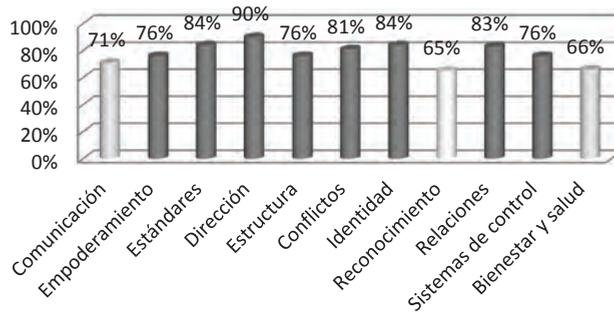


Figura 6. Microentorno 3

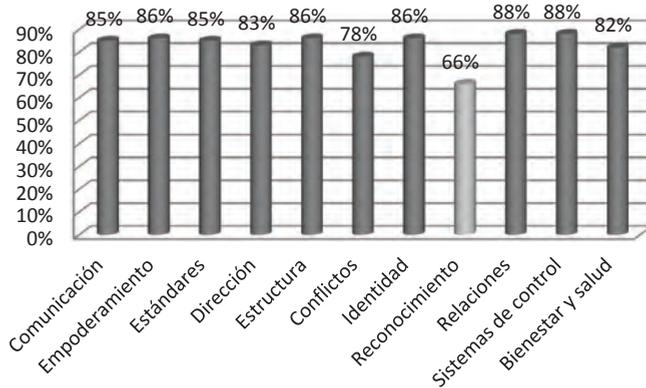


Figura 7. Microentorno 4

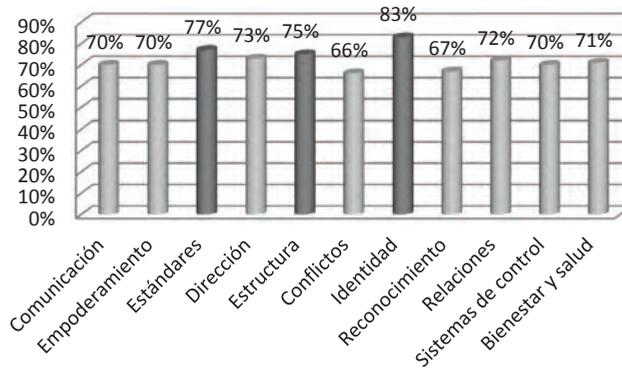


Figura 8. Microentorno 5

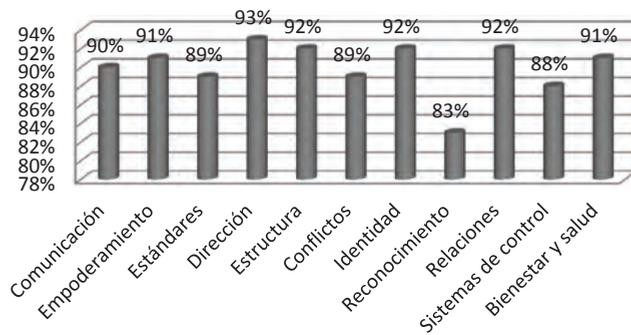
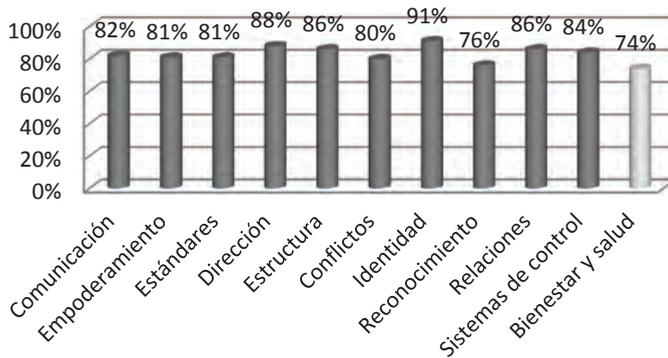


Figura 9. Microentorno 6



Las figuras 4, 5, 6, 7, 8 y 9 enseñan los microentornos. En ellas se puede apreciar que la variable reconocimiento (77%, 65%, 66%, 67%, 83% y 76% respectivamente a cada microentorno) presenta una percepción de una variable que tiende a ser *aceptable* pero que amerita atención y desarrollo por su riesgo a convertirse en crítica. La variable bienestar y salud (86%, 66%, 82%, 71%, 91% y 74% respectivamente a cada microentorno) muestra una variable *aceptable* y *adecuada* en las sedes, lo cual sugiere que esta es otra área de trabajo para priorizar en la ONG en función de un plan de desarrollo y fortalecimiento.

Cabe señalar que, entre todos los microentornos, llama la atención el 4 (Figura 7), porque se aprecian ocho variables aceptables y tres adecuadas. Las variables aceptables fueron: Comunicación (70%), Empoderamiento (70%), Dirección (73%), Conflictos (66%), Reconocimiento (67%), Relaciones (72%), Sistemas de control (70%), y Bienestar y Salud (71%) son percibidas como aceptables; y percibidas como adecuadas: Estándares (77%), Estructura (75%) e Identidad (83%). Es importante decir que este microentorno corresponde al equipo de trabajo administrativo, quienes fueron los que solicitaron el estudio y asesoría para el fortalecimiento de sus procesos de gestión en toda la organización.

Resultados cualitativos obtenidos de los grupos focales

Se llevaron a cabo seis grupos focales, estos se realizaron con los empleados que pertenecían a cada una de las sedes o filiales de la ONG. Se efectuó el análisis de los datos cualitativos con el apoyo del software Atlas ti, 6ta versión, y se codificó lo expresado por los participantes en las siguientes categorías observadas en su discurso:

Figura 10. Categorías y recurrencia de contenidos.

Categorías	Veces referidas
Estilos de dirección	26
Comunicación	24
Reconocimiento	20
Obligaciones con empleados	19
Estructura	16
Recursos	16
Bienestar y salud	10

Figura 10. Construcción de la autora con base en la recurrencia en que los empleados se refieren a los temas estudiados. Se puede apreciar que los temas más frecuentemente expresados por los empleados son los referentes a: estilo de dirección, comunicación, reconocimiento, obligaciones con los empleados. Los datos fueron obtenidos con apoyo del uso del software Atlas ti, 6ta versión.

De las transcripciones de los grupos focales realizados en las seis filiales, se realizó una reducción y categorización de la información para identificar las categorías emergentes, es decir, al contenido significativo expresado por los empleados sobre el clima de la ONG. A continuación se presentan las figuras de la 11 a la 17 con las categorías deductivas más recurrentes (Estilos de dirección, Comunicación, Reconocimiento, Obligaciones con los empleados, Estructura, Recursos y Bienestar y Salud), algunas proposiciones significativas de los empleados, así como las unidades de sentido que emergieron y que permiten enfocar el trabajo posterior de mejoramiento al ambiente de trabajo:

Figura 11. Categoría deductiva: Estilos de dirección.

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“Para qué lo prometen si no lo cumplen”; “Hay que trabajarlo y yo lo tendré que trabajar también, el tema de delegar funciones para que la administración pueda hacer lo que realmente tiene que hacer”; “El compromiso que tienen con nosotros los empleados es poco, muy suelto”; “Yo veo que ellos sí intentan solucionar, pero se mantienen a las carreras”; “Yo pienso que el acompañamiento es vital, yo pienso que por ejemplo el Director, sino es el Director entonces la Coordinadora Técnica, puede acercarse a cada una de esa sedes, puede decir en qué estamos fallando, cómo lo estamos haciendo, cómo lo estamos solucionando,...en muchas ocasiones hemos sentido que no estamos con la parte administrativa”.</i></p>	<p>Las promesas incumplidas afectan la credibilidad en la gestión administrativa.</p> <p>Falta planeación y decisión para la participación y comunicación entre las directivas y los empleados, con el fin de mejorar la identificación de problemas y el buen ambiente de trabajo.</p> <p>La retroalimentación es necesaria para mejorar la gestión diaria.</p>

Figura 12. Categoría deductiva: Comunicación.

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“El tema de comunicación lo teníamos muy presente porque teníamos muchas debilidades, porque sí hay unos problemas de comunicación asertiva”; “La comunicación no es asertiva, no es adecuada, porque estamos sobrecargados. Y así mismo nos pasa a todos. Estamos sobrecargados de muchas cosas”; “Yo llegué aquí y ya ella se tenía que ir. Cuando yo llegué no sabía que ella era el cambio”; “(...) cambiaron a muchas personas, además que no lo avisan con antelación (...)”; “(...) por rapidez, es primero más importante esto que aquello, entonces dejan la información ahí quieta y se van a hacer lo otro, pero resulta que esa información nosotros la necesitábamos y cuando llega ya no hay nada que hacer, entonces creemos que se la da prioridad de pronto a otras cosas”. “(...) nadie verifica si se leyó o no el correo. Entonces se vuelve un enredo donde no se logra un diálogo”; “Los procesos y el conducto regular, que todos hablemos el mismo idioma, que la comunicación no se corte, porque yo tengo clara la comunicación, pero la otra persona tiene a medias la información”.</i></p>	<p>Hay sobrecarga de trabajo, lo que afecta la comunicación entre los integrantes de la ONG.</p> <p>La comunicación interna institucional es deficitaria y poco oportuna.</p>

Figura 13. Categoría deductiva: Reconocimiento.

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“En el caso de las interventorías sacamos todos 100 y no llamaron a decir ni felicitaciones, ni un correo ni una llamada. Entonces eso es algo que lo desmotiva a uno”; “(...) yo digo que mi trabajo es muy bueno y hablo también como del equipo y no nos lo reconocen”; “(...) es muy difícil que le reconozcan aquí la labor a alguien”; “(...) en cuanto al reconocimiento de la parte directiva, yo tengo que decir desde mi posición personal que hace falta más, de pronto un poquito más de acompañamiento frente a cada una de las sedes”; “Es un programa que no está estructurado, hay que estructurarlo. ¿Dónde está eso? Dentro de un gran programa de incentivos, ¿de salario emocional? Vuelvo y reitero el tema de la remuneración, ¡hay que mejorarlo!”, “(...) los temas de reconocimiento se han venido trabajando pero es un trabajo de actividades muy aisladas que no están muy estructuradas, que no están organizadas en un gran programa en el tema de incentivos de reconocimiento a los empleados”.</i></p>	<p>Las directivas de la ONG no se expresan acerca de los logros alcanzados por los empleados y los equipos de trabajo.</p> <p>Se requiere integrar los incentivos existentes, formular otros y estructurar el sistema de reconocimiento.</p>

Figura 14. Categoría deductiva: Obligaciones con empleados.

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“Al principio de año nos dijeron que nos iban a dar uniforme, nosotros trabajamos en sitios muy vulnerables y uno tiene que ir con identificación. Nosotros llamamos y llamamos, y como no lo hicieron nos tocó mandarnos a hacer uniforme”; “Hay veces que a uno le dicen véngase para acá, vaya para allá, por ejemplo a mí me toco enseñarle las sedes a mi compañera nueva y ese día fueron \$13.000 de pasajes, y eso no lo reconocen y todo eso es de cuenta propia”; “(...) una compañera de ella con el uniforme roto, y de delantal se pone es una bolsa, no pasan de darnos un uniforme, además las auxiliares también tienen derecho a alimentación y no se les da”; “La secretaria nueva no agilizó el proceso de prestaciones sociales, por ejemplo, en el caso de que nosotras tenemos hijos, pero no nos pasó nada gracias a dios”.</i></p>	<p>Se carece de estrategias de apoyo y protección a la seguridad física de los empleados en zonas de la ciudad que son de alto riesgo.</p> <p>Algunos gastos menores, que corresponderían a la ONG, los realiza el trabajador, y las directivas no perciben que afectan la satisfacción del empleado.</p> <p>Hay zozobra acerca del pago oportuno de las cotizaciones de la seguridad social integral, la cual es obligatoria de la ONG, y que podría afectar el bienestar de la familia del trabajador.</p>

Figura 15. Categoría deductiva: Estructura

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“Yo digo que es algo vital que todo vaya por escrito, pero a veces cuando nos llenan de tanto papel, entonces uno está terminando un formato y ya tiene otros cinco para que vaya llenando; mucho formato, se hace muy tedioso y que esos sean de manera general porque son diferentes para cada entorno y simplificarlos”; “Tenemos ciertas políticas que se han venido estableciendo, pero faltan”; “Todavía no conocemos todas las políticas porque apenas contrataron a la chica de talento humano”; “(...) hay que identificar el conducto regular y quién hace qué. Conocemos las responsabilidades de los cargos más bien poco”.</i></p>	<p>Urge la simplificación de los registros de procesos y actividades para la eficiencia y la satisfacción en el trabajo.</p> <p>Se requieren políticas, procedimientos y difusión de los procesos de la gestión del personal para hacer mejor el trabajo.</p>

Figura 16. Categoría deductiva: Recursos

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“(..) no es fácil acceder a los insumos ya que llegan tarde, por ejemplo”; “Al principio del año mucho material, a mitad del año poco material”; “No puedo resolver eso porque a mí me entregan una caja menor, y la caja menor a los ocho días ya se había agotado”; “(..) yo le pondría una recepcionista al teléfono, como un vigilante en esa puerta, porque es que uno está haciendo cualquier cosa y no, póngase de pie para abrir la puerta, entonces uno tiene que parar para poder abrir la puerta”; “Nos hace falta tiempo, más plata, muy difícil tener acceso a los recursos, equipos buenos por ejemplo, una impresora buena”.</i></p>	<p>Hay dificultades para el acceso y oportunidad de los recursos que permiten realizar el trabajo.</p> <p>Los equipos y herramientas necesitan mantenimiento preventivo para tener un desempeño efectivo.</p>

Figura 17. Categoría deductiva: Bienestar y Salud

Proposiciones	Unidad de sentido
<p><i>“Otra cosa es cambiar el morral, demasiado peso, entonces la columna se va como desviando pero es que el modo de trabajo o la modalidad lo exige, porque como nosotros no tenemos una sede propia, entonces hay que estar lleve y traiga, por ejemplo a mí sí me ha ocasionado molestia, porque yo vivo muy lejos y me toca venirme con todo eso”; “(..) ella tiene que agacharse muchísimo para el lavaplatos, entonces tiene como un dolor constante, entonces la propuesta obviamente es que lo suban (...), o sea esa es una respuesta frente a una necesidad física”; “Hace falta un programa de salud ocupacional, mejorar la calidad de los equipos”; “(..) no hay suficientes capacitaciones por áreas sobre todo a nivel salud”.</i></p>	<p>La deficiente identificación y atención a los riesgos laborales afecta la salud de los empleados.</p> <p>Hay condiciones ergonómicas del trabajo que afectan la salud y ameritan estudio y solución.</p> <p>La carencia en capacitación sobre la seguridad y salud en el trabajo afecta la salud.</p>

Análisis de resultados cualitativos

Al realizar un análisis de contenido de lo descrito por los empleados en los grupos focales, se identifica una percepción que expone la necesidad urgente de desarrollar y fortalecer el programa de seguridad y salud en el trabajo, con apoyo de la ARL (Administradora de Riesgos Laborales), con la finalidad de prevenir e identificar los riesgos laborales a los que pueden estar expuestos en el desempeño de sus funciones, particularmente el riesgo de seguridad física y el de una posible sobrecarga de trabajo que afecta incluso la comunicación interpersonal, de igual manera, la necesidad de establecer el método más efectivo de comunicación institucional.

Es importante decir que el área de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo, que además afecta el bienestar laboral, ya había sido identificada por las directivas de la organización, fuera por su observación, señalamientos de externos o empleados. De allí que fuera una solicitud expresa de las directivas al momento de definir las variables de estudio. Los resultados ratifican y dan mayor consistencia a la priorización en el plan de mejoramiento posterior al estudio, en el campo de la salud ocupacional.

Asimismo, entre los resultados obtenidos se constató la necesidad de propiciar una mejor comunicación de las directivas hacia el personal, y una comunicación más oportuna de tipo institucional. A la par, se consideró la importancia de establecer estrategias de reconocimiento y valoración del trabajo individual y colectivo, adaptándose a las posibilidades presupuestales, y creando incentivos no económicos que puedan dar estímulo al personal. Se sugieren incentivos no económicos, dado que la ONG ya tiene un presupuesto ajustado de gastos, y en buena medida se gestiona por medio de donaciones y de licitaciones estatales.

En igual sentido, se confirmó la urgencia de contar con personal cualificado para responder por los procesos administrativos relativos a la planificación y organización de recursos, como a los procesos

de personal referentes a selección, contratación, seguridad social e inducción del personal, con el fin de atender de forma oportuna a las obligaciones de ley que la entidad ha contraído con sus empleados.

Conclusiones

- Los estudios de clima organizacional son estrategias que posibilitan obtener o verificar información útil para la toma de decisiones que se orienta al mejoramiento y vigorización del comportamiento de la organización, en temas estructurales, de los grupos de trabajo y de los individuos.
- El uso de metodologías de indagación, como el uso del cuestionario de tipo cuantitativo y complementado con una metodología cualitativa de grupos focales, favorecen el acercamiento, profundización y comprensión de fenómenos que se suceden en toda la organización como en sus dependencias, para la mejor toma de decisiones enfocadas en la efectividad organizacional, satisfacción, bienestar y motivación laboral.
- El estudio de clima realizado para la ONG orientada a la protección de la infancia, permitió corroborar la urgencia de implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo, por los riesgos laborales existentes en las condiciones de trabajo de la ONG. La necesidad social y psicológica de implementar un sistema de incentivos, de desarrollar competencias comunicativas y de liderazgo para ser más efectivos en la gestión, y la de revisar e implementar procesos administrativos de personal, con miras a una mayor salud, bienestar y aceptación de los empleados, que han de aportar a la satisfacción laboral y a la adherencia e identidad institucional.

Bibliografía

- Acevedo, N., Jaramillo, M. & Rendón de A., B. R. (2008). *Medición de Clima Organizacional: Comparativo con estudio de clima 2005*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Recuperado de http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065080_CLIMA/CLIMA%20ORGANIZACIONAL08.PDF
- Álvarez, A. M., González, S., Jaramillo, M., Restrepo, N., Tabares, C. & Rendón de A., B. R. (2005). *Medición de Clima Organizacional: Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado de http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065080_CLIMA/CLIMA%20ORGANIZACIONAL05.PDF
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C. & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, D. F.: Oxford; Alfaomega.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- González, Á. L. (2000). Clima organizacional antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería & Desarrollo*, 8, 25-32.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10 ed. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico del clima organizacional. En *Diagnóstico organizacional* (pp. 159 -178). México D.F.: Alfaomega
- Sandoval, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Apéndice A

Construcción y validación de instrumento para estudiar el Clima organizacional

Apreciado Experto

Le solicitamos apoyar un trabajo académico para ser realizado en beneficio de una ONG, y para ello le pedimos evaluar la correspondencia de los ítems en relación con las variables propuestas de estudio del clima organizacional, con el fin de discriminar los mejores ítems para realizar la medición. En este momento se considera relevante que la construcción del instrumento sea valorada por expertos de acuerdo a los siguientes criterios:

Claridad: El ítem se comprende fácilmente.

Coherencia: El ítem guarda relación lógica con la dimensión.

Relevancia: El ítem es esencial para la dimensión.

Suficiencia: Los ítems de la dimensión son suficientes para medirla.

La calificación de cada criterio se dará en una escala de tres (3) alternativas que se detallan en la tabla que se presenta a continuación. Criterios para valoración de ítems:

Claridad	1	El ítem es confuso
	2	Si el ítem se modifica puede dejarse
	3	El ítem es claro
Coherencia	1	El ítem carece de relación con la variable
	2	El ítem tiene relación tangencial con la variable
	3	El ítem se encuentra totalmente relacionado con la variable
Relevancia	1	El ítem puede ser eliminado sin que se afecte el instrumento
	2	El ítem es relevante pero otro está incluyendo lo que este mide
	3	El ítem es muy relevante y debe dejarse

El criterio suficiencia valora la *variable en su conjunto* y no cada uno de los ítems, por lo tanto solo aplica una sola calificación por cada variable, la cual puede hacerse en la casilla final de cada variable.

Suficiencia de los ítems	1	Los ítems son insuficientes para medir la variable
	2	Si se incluyen 1 o 2 ítems más será suficiente para medir la variable
	3	Los ítems son suficientes para medir la variable

En caso de tener alguna duda por favor comuníquese al correo alejandra.gomez@upb.edu.co

Agradecemos sus aportes,

María Alejandra Gómez Vélez

Investigador líder

Apéndice B

Ítems de cuestionario de clima organizacional

No.	Ítems
1	En la ONG se utilizan mecanismos para evaluar periódicamente el desarrollo y resultado de las actividades laborales.
2	En la ONG, cuando alguien ingresa a trabajar, se le da a conocer la visión, misión, políticas, normas y valores.
3	En la ONG se estimula el aprender de los errores cometidos en el trabajo.
4	Mi jefe me tiene en cuenta en el momento de tomar una decisión que me afecta.
5	En la ONG se establecen retos para mejorar la forma en que hacemos las cosas.
6	Mi comunicación con el jefe es oportuna y fluida.
7	En la ONG tenemos autonomía para tomar decisiones en nuestros puestos de trabajo.
8	Dentro de mi área existen relaciones de confianza que permiten el trabajo en equipo.
9	En la ONG los jefes intervienen oportuna y creativamente en los conflictos para que se solucionen de la mejor forma.
10	En la ONG las condiciones psicológicas y sociales del trabajo influyen favorablemente en nuestro estado de salud y bienestar.
11	Me siento identificado con la razón de ser de la ONG.
12	En la ONG hay constante acompañamiento de los jefes en el cumplimiento de procedimientos.
13	En la ONG siempre se realiza inducción al personal nuevo.
14	En la ONG se nos hace saber cuándo estamos haciendo las cosas bien.
15	Mi jefe nos trata con justicia y respeto.
16	La organización propone objetivos y metas a cumplir en un periodo determinado.
17	Me informan oportunamente las decisiones tomadas por la dirección.
18	En el área se convoca a reuniones para crear conjuntamente ideas que puedan aportar a la ONG
19	En la ONG hay cooperación entre las diferentes áreas cuando se requiere.
20	En la ONG se nos enseña a manejar nuestros conflictos de forma abierta, con buen trato y escucha.
21	En la ONG nos dan los recursos y equipos que necesitamos para la realización de nuestro trabajo.
22	Me siento orgulloso de trabajar en la ONG.
23	En la ONG entendemos claramente los procedimientos establecidos con los que hay que trabajar.
24	En la ONG se realizan los procesos de selección de personal de forma adecuada.

No.	Ítems
25	En la ONG se otorga reconocimiento a quienes alcanzan o superan sus objetivos de trabajo.
26	Mi jefe propicia un ambiente de confianza y el trabajo en equipo.
27	En la ONG las metas propuestas se alcanzan.
28	En mi área todos estamos informados de los objetivos y metas propuestos.
29	En la ONG se nos da la información necesaria y continua para que podamos actuar de la forma más conveniente para hacer el trabajo.
30	En la ONG los jefes dan ejemplo de relaciones interpersonales respetuosas, con escucha y trato digno.
31	Los conflictos entre compañeros de trabajo se hablan directamente antes de dirigirse al jefe.
32	Las condiciones físicas de nuestro entorno laboral, tales como espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido, son favorables para cumplir nuestras labores.
33	Siento que la forma en que se trabaja en la ONG da ejemplo de vida.
34	En la ONG se implementan programas de capacitación para informar sobre los procedimientos que se deben seguir para hacer el trabajo.
35	En la ONG, cuando se despide o se termina un contrato, se hace con base en los resultados del desempeño.
36	En la ONG, al que se desempeña bien, se le considera para posibles ascensos.
37	El grado de responsabilidad que me asigna mi jefe es el adecuado para mi cargo y mis capacidades.
38	La ONG es una organización respetada y reconocida en el entorno por hacer bien su trabajo.
39	En mi área sentimos que podemos comunicarnos de forma abierta entre compañeros.
40	Mi jefe consulta las acciones y promueve la participación en la toma de decisiones pertinentes al área de trabajo.
41	En la ONG nos sentimos tratados con dignidad y respeto por los compañeros de trabajo.
42	En la ONG los jefes dan ejemplo en el manejo adecuado de los conflictos.
43	En la ONG se corrigen oportunamente las condiciones inseguras de trabajo que ponen en riesgo la integridad de los empleados.
44	Me veo trabajando para la ONG en cinco años.
45	En la ONG se hace seguimiento al cumplimiento de los procedimientos.
46	En la ONG se capacita a los empleados para que realicen bien su trabajo.
47	En la ONG se forma a los empleados para que sean mejores personas.
48	Mi jefe nos da un trato equitativo a mis compañeros y a mí.
49	Mi jefe promueve la participación en la toma de decisiones pertinentes al área de trabajo.

No.	Ítems
50	En mi área sentimos que podemos comunicarnos de forma abierta con nuestro jefe.
51	En la ONG se escucha y se aprovechan las sugerencias que damos.
52	La relación que tenemos con los compañeros y jefes es satisfactoria.
53	Me gusta ser parte del equipo de trabajo de mi área.
54	En la ONG se hace evaluación periódica del desempeño y se brinda retroalimentación de forma adecuada.
55	En la ONG tenemos claridad sobre nuestras responsabilidades y funciones en los puestos de trabajo.
56	En la ONG nuestros jefes nos proporcionan reconocimiento de acuerdo a nuestra actitud y rendimiento.
57	Mi jefe ofrece apoyo cuando hay dificultades en nuestro trabajo.
58	En la ONG me siento estimulado por aprender y mejorar continuamente.
59	Mi jefe sabe delegar y hacer acompañamiento, instruyéndome o corrigiéndome a tiempo.
60	En la ONG las normas y políticas ayudan a prestar un servicio oportuno y efectivo.
61	Las directivas de la ONG se comunican continuamente con los empleados para dar información y escuchar sugerencias.
62	En la ONG se nos da formación e información para que tomemos mejores decisiones con autonomía.
63	En mi área se propicia la participación en equipo de trabajo.
64	En la ONG los problemas se solucionan fácil y oportunamente.
65	En la ONG se nos da a conocer el programa y las actividades de salud ocupacional.
66	Me siento identificado con la misión y visión de la ONG.

