

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL  
CRECIMIENTO DE UNA ASOCIACIÓN PRIVADA DE CARÁCTER HUMANITARIO**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ACTION PLAN TO EMPOWER THE GROWTH  
OF A HUMANITARIAN TYPE PRIVATE ASSOCIATION**

---

Recibido: 27/08/2012

Aceptado: 23/01/2013

SILENIA BLANCO ROJAS

*Universidad Católica de Costa Rica*

**Resumen**

Dentro de las organizaciones, como parte de las estrategias y para cumplimiento de metas, se busca implementar y trabajar de manera interdisciplinaria conceptos referentes a la Psicología Organizacional, la cual se define como el estudio del individuo y de grupos en la organización, y la influencia que tiene ésta como un todo en cada individuo (Furnham, 2009). A partir de dicha definición, se realiza la Práctica Profesional para optar por el grado de Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en una Asociación Privada de carácter humanitario, para empezar a entender el clima organizacional y cómo la organización puede influir en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de funcionarios, así como la percepción que tienen las personas respecto a las características organizacionales de la Asociación.

**Palabras clave:** clima organizacional, plan de acción, proceso de cambio y mejora.

**Abstract**

In the organizations, as part of the strategies and goal achievements, they look for implementing and working concepts related to Organizational Psychology in an interdisciplinary way which is defined as the study of groups and individuals in the organization and its influence as a whole in each individual (Furnham, 2009). Based on that definition, a professional practice, required to obtain the master's degree in Organizational and Working Psychology, was applied in a humanitarian private association. Its focus was to begin understanding the organizational climate and how the organization can influence the thoughts, feelings and behaviors of the employees, as well as the personnel's perception regarding the organizational characteristics of this association.

**Key words:** organizational climate, action plan, changing/improvement process

## Introducción

La memoria de esta práctica profesional presenta el análisis de las principales características del clima organizacional y el proceso de construcción de un plan de acción para fortalecer una Asociación Privada de carácter humanitario, auxiliar de los poderes públicos, afiliada a un Movimiento Mundial que alberga a 185 naciones, la cual está compuesta por personal permanente y voluntario, cuyo nombre se omite por solicitud de las Jefaturas.

Con los objetivos de la memoria, se busca empezar a entender las características del clima organizacional y la dinámica de la empresa, cómo se sienten las personas que trabajan en la misma y cómo son las relaciones entre los funcionarios de acuerdo a su posición dentro la estructura organizacional, para proponer un plan de acción para fortalecer el crecimiento y abordar las necesidades de la empresa.

Asimismo, se pretende implementar un instrumento que la empresa pueda posteriormente validar para medir el clima organizacional, al aplicarlo después de este estudio al personal de las diferentes Juntas Directivas y Comités de la Institución, abarcando la totalidad del personal, ya que en el pasado no se han realizado este tipo de investigaciones.

Por tanto, esta práctica profesional se delimita al trabajo con el personal administrativo de la Institución, donde se aplica un instrumento de tipo cuantitativo para conocer la percepción que poseen

las y los colaboradores referente al clima organizacional. Además, se realiza una sesión con personal de diferentes departamentos (convocando a un representante de cada una de las siguientes áreas: Doctrina y derecho, Juventud, Captación de Recursos, Relaciones laborales dentro de Recursos Humanos, Formación Profesional, Planificación, Asesoría Legal, Transportes, Informática, Proveduría, Contable - Financiero), esto para profundizar en la comprensión de las características del clima organizacional de dicha empresa. Se elige a estos funcionarios, para tener representatividad de la Asociación, teniendo como criterios de selección la antigüedad y el género, además de considerar que algunos de los convocados a pesar de no ser Jefaturas o Directores, también tienen personal a cargo.

A partir de la integración de la información obtenida en esta sesión, se propone efectuar un diagnóstico participativo con las Jefaturas que tienen a cargo personal (en este caso, se trabaja con cada una de las Jefaturas de los Departamentos citados anteriormente), para construir con estos jefes un plan de acción para fortalecer el crecimiento y abordar las necesidades de la Institución, donde los mismos se puedan sentir involucrados y parte de las propuestas de solución, generando un mayor compromiso ante el cambio.

## Objetivos de la Propuesta de Intervención

### Objetivos generales.

- Analizar el clima organizacional de una asociación privada de carácter humanitario.
- Diseñar con las Jefaturas que tienen a cargo personal un plan de acción, para abordar las necesidades de la organización.

### Objetivos específicos.

- Determinar los principales elementos que pueden influir en el clima organizacional de una Asociación privada de carácter humanitario.
- Comprender los principales factores que afectan el clima organizacional al profundizar en los resultados cuantitativos.
- Involucrar a las Jefaturas que tienen a cargo personal en la construcción de propuestas de solución alcanzables para abordar las necesidades de la organización.

## Base conceptual

### El clima organizacional.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, que buscan un continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente de trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores,

la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos son elementos que van conformando el clima organizacional; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, así mismo, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional es un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes descritas tal y como las perciben los miembros de la organización, e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros. Es también la imagen externa e interna que percibe el individuo de la organización de carácter dinámico, que, en cualquier momento, afecta la consecución de los objetivos de la empresa. Las condiciones de un buen o mal clima influyen directamente en la satisfacción o insatisfacción por la labor que realiza (Guillen y Guil, 2000, p.166).

A partir de estas definiciones, el siguiente concepto engloba las dos anteriores y expresa en forma concisa, lo que se entiende por clima organizacional. Dentro del proceso de trabajo el clima organizacional se puede definir como el ambiente psicosocial en el cual, se desarrollan las actividades y las interrelaciones entre los miembros de una organización en aras de lograr las metas propuestas para el éxito empresarial (Guillen y Guil, 2000).

Con base en la definición anterior, es importante mencionar que cada organización al ser única, tendrá su clima organizacional, cultura, tradiciones y métodos de acción que contribuyen a constituirlo, y a la empresa, características propias.

Existen varios elementos que ayudan a crear un clima organizacional favorable, como por ejemplo: calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente, descendente y horizontal, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidades, controles sensatos, estructura y burocracia, compromiso del colaborador y la participación.

Estos componentes no sólo intervienen en los recursos económicos, sino también en el recurso humano que posee la organización, ya que contribuyen a incrementar los valores, al permitirle al trabajador lograr su crecimiento y alcanzar su plenitud, con lo cual la empresa se beneficia.

### **Medidas del clima organizacional.**

En el 2000, Guillen y Guil plantean que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen, y que se resume a continuación:

- Salud: aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
- Seguridad: hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.
- Nivel de expresiones: sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- Nivel de ingresos: el nivel retributivo y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: se refiere a elementos que clasifican la actividad laboral tanto en su desarrollo, como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
- Nivel de formación: nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque la gran mayoría de ellos, se basa en

cuestionamientos estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. En general, se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis:

- Estructura: sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos.
- Autonomía: opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Sistemas de remuneración: métodos que se aplican para implantar estos sistemas.
- Relación con la supervisión: relación entre los jefes y colaboradores.
- Nivel de resolución de conflictos: grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección (Guillen y Guil, 2000).

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar el estudio del clima a través de la valoración de los grupos, que permite ofrecer una visión relevante de la organización y determinar la formación de los distintos subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización (Guillen y Guil, 2000).

## Método

Para el análisis de clima organizacional, se inicia el estudio con el personal de la Sede Administrativa y se proponen las siguientes etapas como parte de las estrategias de intervención:

**Etapas I:** consiste en la aplicación de un instrumento cuantitativo para medir el clima organizacional, el cual es un cuestionario que suministra una funcionaria de recursos humanos de una organización farmacéutica y durante la realización de la maestría en psicología del trabajo y de las organizaciones, se fue modificando en cuanto a las dimensiones de clima organizacional y redacción de los ítems. El cuestionario utilizado abarca a la población de la Sede Administrativa de la Asociación (90 funcionarios de la Sede).

Para el diseño del cuestionario, se delimitan siete dimensiones, de las cuales se presenta la siguiente definición operacional (lo que entiende la Sustentante por cada dimensión):

1. Liderazgo: se refiere al grado de apertura de parte de las Jefaturas o personas que dirigen al grupo, promoviendo el involucramiento y trabajo en equipo, y por tanto ayuda a promover la calidad del trabajo con su capacidad de influencia.

2. Reconocimiento: se entiende como la percepción de los trabajadores de cómo la Institución reconoce su desempeño, dedicación y antigüedad. Asimismo, se refiere al sistema de recompensas, mecanismos

de reconocimiento, de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.

3. Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones físicas, ambientales y materiales con las que cuentan los colaboradores para efectuar su trabajo.

4. Comunicación: se define cómo la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, los canales o medios de comunicación y los niveles de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y la discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria percibida que se emite o recibe y la oportunidad de respuesta en los diferentes niveles de la organización.

5. Relaciones interpersonales: se refiere al grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, el nivel de cooperación, y si las relaciones entre compañeros son respetuosas y consideradas.

6. Compromiso del colaborador y participación: habilidad de involucrarse en el trabajo, con los compañeros y con la Institución. Además, representa el sentir de los colaboradores de que realizan un trabajo útil y valioso para la Institución.

7. Estructura organizacional: se entiende como el conocimiento y cumplimiento de la filosofía organizacional (misión, visión y valores), así como el nivel de identificación de los colaboradores con la Asociación.

**Etapa II:** A partir de la interpretación de los datos obtenidos, se trabaja en la sesión de trabajos ("focus group") con doce

colaboradores, el grupo está compuesto por un representante de cada Departamento para profundizar en la comprensión de la dinámica del ambiente de la Asociación. La sesión tiene una duración de tres horas.

En esta sesión se trabaja las expectativas de los participantes al asistir a la reunión y por medio de la técnica participativa ("collage"); se profundiza en las características que los participantes consideran describe el clima organizacional de la Asociación. Además, se entrega una ficha para que cada participante exponga cuál considera son los factores que afectan el clima organizacional, la situación a mejorar como prioridad y las recomendaciones o acciones que deben implementarse para mejorar el clima organizacional.

**Etapa III:** Una vez que se ha comprendido cuáles son los principales factores que influyen en el clima organizacional, se realizan dos sesiones de trabajo con las Jefaturas que tienen personal a cargo, con el objetivo de diseñar un plan de acción para abordar las necesidades institucionales y fortalecer el crecimiento de la Institución, al involucrar al personal. Cada sesión tiene una duración de tres horas.

En la sesión número uno, se indagan las expectativas de las Jefaturas ante el proceso que ha tenido el estudio de clima organizacional (es decir, la aplicación del cuestionario, la sesión con un colaborador de su área y la invitación a la sesión de los Jefes). Asimismo, se conforman dos grupos para que analicen resultados obtenidos de los datos del

cuestionario y respondan qué consideran que causa u origina esas percepciones, cómo se relacionan con el clima organizacional, cómo esto se refleja con la dinámica de trabajo, cómo se siente la gente con la organización.

En cuanto a la sesión número dos, se indaga con las Jefaturas cómo se han sentido a partir de lo trabajado, y se hace la diferenciación del análisis de los resultados desde la posición de colaborador y como Jefe, para lo que se indaga qué entienden por ser una jefatura y ser líder y cuál es su rol como Jefes para intervenir las situaciones que estuvieron de acuerdo están impactando a la Asociación. A partir de eso, se retoman los principales resultados que se analizaron de la primera sesión de Jefaturas para empezar a construir el plan de acción. Se utiliza como material de apoyo cartulinas de colores que representa un puente, en el color rojo se representa dónde estamos y se retoman los resultados o percepciones de la primera sesión, en el color amarillo el camino de las soluciones y en el color verde o final del puente, a dónde queremos llegar.

Con esta propuesta y diseño metodológico, se espera por tanto beneficiar a la Gerencia General, a las Jefaturas y al personal, al poder construir el plan de acción que fortalezca la Organización, donde todos los miembros asuman un proceso de compromiso y responsabilidad ante el cambio, cuyo principal logro se encuentra en el seguimiento al plan e implementación que puedan efectuar las Jefaturas para el cumplimiento de objetivos y procesos de mejora.

## **Enfoque metodológico**

Se utiliza un enfoque metodológico mixto. La primera etapa contempla una metodología cuantitativa al aplicar un cuestionario y generar estadísticos, y en la segunda y tercera etapa del estudio, se efectúa con una metodología cualitativa al realizar sesiones de grupos ("focus group") e integrar dicha información a partir de la teoría expuesta en la base conceptual.

## **Tipo de investigación**

El estudio es descriptivo, ya que se describen situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional en la Asociación Privada de carácter humanitario.

Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos es medir; y para los cualitativos es recolectar información). En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así detallar lo que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En este caso, se definen dimensiones de clima organizacional las cuales se miden o describen a través del cuestionario, y se profundiza en esta información al trabajar en las sesiones de grupo con representantes por Departamento y con las Jefaturas que tienen a cargo personal.

## Sujetos de Intervención

La propuesta de intervención va dirigida a todo el personal de la Sede Administrativa de una Asociación Privada de carácter humanitario, en donde se aplica un instrumento cuantitativo a una población de 90 colaboradores. Además, se realiza una sesión de trabajo o “focus group” con 11 personas, los cuales representen a los distintos departamentos (al menos un representante por área), y dos sesiones con las Jefaturas que tienen a cargo personal (las cuales las componen 14 colaboradores).

## Evaluación de la Propuesta de Intervención

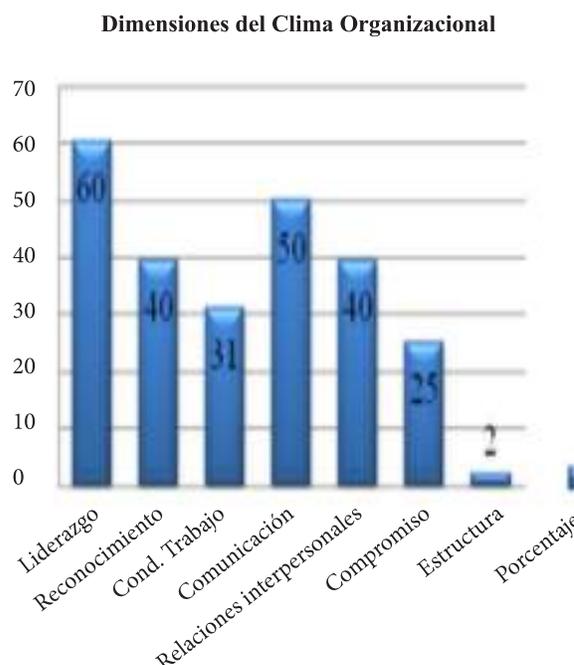
Para la tabulación e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario, se va utilizar el programa estadístico para las ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual permite determinar el nivel de confiabilidad de los ítems y validar el cuestionario, así como efectuar un análisis a profundidad y generar cuadros y gráficos porcentuales.

En cuanto a las sesiones de trabajo con el personal y Jefaturas, las mismas son grabadas con fines académicos, para efectuar un análisis a profundidad de lo expresado e interpretarlo a la luz de la teoría citada en el apartado de la base conceptual, referente al clima organizacional y sus dimensiones.

## Resultados

Por otro lado, a partir de la tabulación de los cuestionarios, se integraron dichos resultados al clasificar la variable por dimensión y sacar un promedio del mismo, con el objetivo de generar un gráfico que refleje los resultados generales de acuerdo a las dimensiones que se midieron del clima organizacional.

Tabla 1  
Dimensiones del Clima Organizacional



**Fuente:** Blanco (2012).

Para interpretar los resultados en cuanto al porcentaje obtenido por dimensión, se establece la siguiente escala:

- 80-100% Excelente
- 60 a 79% Satisfactorio
- 40 a 59% Requiere intervención
- 20 a 39% Deficiente
- 0 a 19% Crítico

Con los datos porcentuales obtenidos, se puede afirmar que sólo la variable de liderazgo se ubica en el rango de satisfactorio (muy en el margen inferior de este rango), las dimensiones de comunicación, reconocimiento y relaciones interpersonales requieren intervención, condiciones de trabajo y compromiso obtienen un resultado de deficiente y la estructura con una puntuación de crítico. Es interesante que a pesar de que los resultados reflejan que el personal está relativamente satisfechos con el liderazgo, la comunicación no sea tan buena y especialmente que el compromiso sea tan bajo.

Ante esto, se puede afirmar que en la Asociación se requieren intervenir o abordar con urgencia las principales dificultades del clima organizacional, ya que los resultados son bajos y críticos, lo cual repercute en el sentir de la población y por tanto en el avance de la empresa a nivel individual, grupal y organizacional.

Asimismo, al tener las dimensiones una condición de que requieren intervención o estado crítico, se puede analizar que los problemas de comunicación, relaciones interpersonales, falta de reconocimiento y capacitación, son posibles razones por las cuales muchos de los y las colaboradores pueden considerar el ambiente poco amigable, y que por tanto, a pesar de tener las competencias necesarias para efectuar el trabajo, el mismo no se realiza con motivación, lo que se relaciona con la percepción de las Jefaturas en cuanto a falta de compromiso e identificación con la

filosofía institucional de la Asociación y que para muchos la organización es un trampolín para adquirir experiencia o pagar los estudios, y posteriormente buscar otro empleo.

También, se efectuó un análisis de la confiabilidad al tabular los 90 cuestionarios, de los cuales se obtiene la siguiente información:

Tabla 2  
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.951	.953	65

**Fuente:** Blanco (2012).

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem (Universidad de Valencia, 2010).

Dado que se obtiene un Alfa de Cronbach de .951, se puede afirmar que el instrumento es confiable (puntuaciones superiores a .7 en cada reactivo), y que existe correlación entre los ítems. Además, se estima que no se requiere eliminar ninguna de las preguntas para futuras aplicaciones del instrumento, y en los casos donde puntúa más bajo, se debe revisar la redacción de los reactivos, ya que por los datos obtenidos se puede afirmar que el cuestionario brinda información relevante de las dimensiones del clima organizacional.

## Discusión

A partir de la aplicación del cuestionario y las sesiones de trabajo con el personal y jefaturas, se logra analizar el clima organizacional de la Asociación. Se puede afirmar que la mayor dificultad o necesidad de intervención se encuentra en la dimensión de la estructura organizacional, la cual se entiende como el conocimiento y cumplimiento de la filosofía organizacional (misión, visión y valores), así como el nivel de identificación de los colaboradores con la Asociación. Es decir, a partir de las estrategias de intervención, el personal expresa que la misión, visión y principios fundamentales no son conocidos o aplicados en la vida laboral, lo cual como indica Zepeda (1999) es fundamental para lograr la conducción de las organizaciones y poder tener claridad de hacia dónde se va y cuáles son los objetivos o metas organizacionales.

Ante el desconocimiento de la misión y visión de la organización, los participantes afirman que al personal nuevo no se le transmite esta filosofía y a los que tienen antigüedad no se les recuerda, por lo que se ha perdido la esencia de la organización, siendo "humanizada hacia afuera, pero no hacia adentro".

Este factor, se puede asociar con los resultados de las dimensiones, donde la estructura obtuvo un resultado de crítico, es decir, los participantes a esta sesión representan o coinciden con los resultados del cuestionario en cuanto a que no se conoce ni practica la filosofía organizacional, lo cual incide en que "no se sabe hacia dónde se va".

Asimismo, como parte de los resultados se puede retomar que el personal considera que por falta de supervisión y retroalimentación las Jefaturas no conocen las labores que realizan y que en muchas ocasiones el reconocimiento se los llevan otros.

Con las sesiones de trabajo realizadas con las Jefaturas, se puede señalar que uno de los principales logros fue trabajar de manera participativa los resultados o percepciones del cuestionario de clima organizacional, donde de manera positiva las Jefaturas analizaron y afirmaron como ciertas dichas características del clima organizacional.

Asimismo, se empieza a construir o esbozar un plan de acción, donde las Jefaturas acuerdan que deben reunirse al menos una vez al mes, proponiendo reuniones de trabajo y de crecimiento, de las cuales deben definir la metodología o estrategias de trabajo para que las mismas sean productivas.

A pesar de que en este sentido, se tuvo limitaciones de tiempo en las sesiones (las cuales se extendieron por la necesidad de hablar de los Jefes), se acuerda que la Dirección de Recursos Humanos va a realizar una tercera sesión para concluir con el análisis de resultados, la construcción del plan de acción y hacia dónde se quiere llegar.

También, puede decirse que con lo trabajado en las sesiones, los Jefes empiezan a verse como grupo y que hay una necesidad de conocer los proyectos y éxitos de las áreas, para fortalecer la comunicación e interacción entre el personal.

Además, las Jefaturas expresan con el proceso realizado (aplicación del cuestionario y las sesiones de trabajo), "ya se siente que inicia el cambio y se empieza a estar mejor", por lo que debe dársele seguimiento al estudio y comunicar a la población de la Asociación la labor que ejecuta la Dirección de Recursos Humanos, así como otras Direcciones para mejorar el ambiente o promover el crecimiento de la organización.

Con los resultados obtenidos del cuestionario de clima organizacional, se logra determinar que en las dimensiones establecidas, se requiere una intervención en todas las áreas: reconocimiento, condiciones de trabajo (sobre todo ante el factor del nivel de ruido), comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y estructura.

En cuanto a liderazgo, esta dimensión logra un resultado de satisfactorio (aunque puntúa bajo o en el límite de esta categoría). En esta dimensión, puede incidir en que se evaluara al Jefe inmediato o al Director del Departamento, ya que al responder el cuestionario hacían esa consulta, de a cuál jefe evaluar, lo cual puede reflejar que de acuerdo a la estructura jerárquica hay una mayor cercanía con algunos jefes.

Es importante que la Organización defina las políticas y reglamentos que se transmitan claramente a todos los funcionarios, para evitar que los mismos sean confusos o que se apliquen de manera desigual entre el personal.

Además, se estima que generar el espacio por medio de las sesiones de trabajo para atender las dificultades que puedan

existir como parte del clima organizacional, resulta fundamental para efectuar esa inversión a largo plazo por mejorar el ambiente, la relación entre los miembros y Jefaturas y así promover el desarrollo y sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la Asociación.

Se logra comprender los principales factores que afectan el clima organizacional con las sesiones de grupo y sobre todo con la sesión con un representante por departamento, en la cual por medio de la técnica del "collage" los participantes expresan que entre las principales características del clima organizacional se encuentran la falta de conocimiento de la misión y visión de la Asociación (referente a la dimensión de estructura), la falta de información y reconocimiento por las funciones que realizan, así como limitaciones en la comunicación y trabajo en equipo entre los Departamentos.

Por los antecedentes de la organización y comentarios del personal, donde manifiestan ausencia o falta de involucramiento a reuniones o capacitaciones, puede afirmarse que se logra involucrar a las Jefaturas que tienen a cargo personal, ya que para la primera y segunda sesión se cuenta con una asistencia de doce y nueve Jefes respectivamente, lo cual refleja un interés por conocer los resultados del estudio de clima organizacional y participar en la construcción de propuestas de solución.

Además, que en la segunda sesión surge de las Jefaturas la necesidad de realizar una tercera sesión, en la cual se continúe la construcción del plan de acción y hacia dónde

se quiere llegar, así como definir la estrategia o modalidad que deben tener las reuniones mensuales de los Jefes y Directores, lo cual representa un logro para el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, en cuanto al cuestionario es importante señalar que se construye un instrumento para la Asociación, cuya herramienta permite medir el clima organizacional y puede ser utilizada posteriormente para abarcar la totalidad del personal de la organización: Juntas Directivas y Comités de la Institución (incluyendo al personal permanente y voluntario).

De este cuestionario se retoma que el mismo ha sido modificado por la Sustentante (a pesar de que fue construido por otra empresa, quien lo facilita para éste y otros estudios realizados en el pasado durante la maestría), y se hace énfasis que con esta aplicación se logra determinar que existe correlación entre los ítem y que el instrumento es confiable.

Se concluye que como parte de un proceso de cambio para mejorar el clima organizacional, se logra empezar a entender las características que inciden en el mismo dentro de la Asociación, y tanto las Jefaturas, la Dirección de Recursos Humanos y la Gerencia expresan un compromiso por implementar propuestas de mejora, donde se inicia con un acercamiento entre Jefaturas, en el que se visualicen como grupo y que se empiece a transmitir el marco institucional hacia los mandos medios y el personal en general.

Por último, es fundamental señalar que a pesar de que la Asociación tiene tantos

años de trabajar para la sociedad, existe una dificultad en concretar y tener claridad de los objetivos, lo cual se evidencia en los problemas para planificar o "pensarse" en cuanto a sus áreas a fortalecer y la toma de decisiones. Asimismo, se evidencia que el personal administrativo se caracteriza por desenvolverse en un "clima de emergencia", que parece tener relación directa con la labor que se realiza en los Comités Auxiliares, Juntas Directivas, Jefaturas y personal operativo, es decir, se lleva la problemática que se atiende a las labores cotidianas y administrativas, por lo que aplica la frase que utiliza una de las funcionarias de la Asociación que cita "el día de trabajo estuvo atropellado", en muchas ocasiones la agenda de trabajo no se puede cumplir, por las labores de urgencia que surgen día a día.

Se considera necesario que la Dirección de Recursos Humanos coordine la tercera sesión de trabajo que acuerdan realizar las Jefaturas, para que puedan terminar de construir el plan de acción y determinar hacia dónde quieren llegar, ya que de acuerdo a los objetivos planteados, se programaron dos sesiones de trabajo con los jefes.

Asimismo, esta tercera sesión es necesaria para que puedan definir la estrategia o metodología que quieren implementar en las reuniones mensuales, para que sean efectivas y se orienten al trabajo, como conocer proyectos o dificultades de los Departamento, y al crecimiento de los y las colaboradores.

Asimismo, es fundamental que la Asociación realice un seguimiento al estudio

de clima organizacional, con el objetivo de mejorar las dimensiones en las que requiere intervención, visibilizando los beneficios de trabajar en la organización y reflejando el reconocimiento que la caracteriza a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, si se desea aplicar el cuestionario en el área operativa y los Comités de la Asociación, se recomienda efectuar los siguientes cambios en la redacción de los ítems:

- En el ítem 27: ¿considera que el puesto que desempeña significa un reto estimulante para su vida? Se debe aclarar que la pregunta es referente a la vida laboral, quedando de la siguiente manera la redacción de la pregunta: ¿considera que el puesto que desempeña significa un reto estimulante para su vida laboral?
- En las preguntas 42, 47 y 52 referentes al conocimiento personal y del grupo, así como el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la Asociación, se podría implementar la opción de respuesta: sí o no, para determinar si existe conocimiento o no de las mismas.

A la vez, se recomienda continuar con la validación del instrumento, para lo cual se puede solicitar la revisión y criterio de expertos.

Por otro lado, para difundir la misión, visión y principios de la Asociación, se sugiere realizar talleres participativos con

los Departamentos, los cuales permitan dar a conocer o recordar de acuerdo con la antigüedad del personal, cuáles son la filosofía y las metas de la organización.

Para este proceso, también se puede implementar un plan de inducción, con el cual se realice una bienvenida a los nuevos colaboradores, donde se difunda el marco institucional y se pueda ubicar a la persona en el puesto de trabajo (sobre todo al retomar que este proceso no se realiza en la Asociación), y que con este recibimiento se promueva un mayor sentido de pertenencia para las personas que ingresan a la organización.

Por último, se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos efectuar sesiones de trabajo con los Departamentos o por áreas, donde a través de técnicas participativas se aborden aspectos de las dimensiones del clima organizacional y se generen espacios donde todos los miembros se sientan escuchados, incentivando el proceso de cambio y mejora continua de la Asociación, lo cual facilite a las Jefaturas la integración con el personal a su cargo, la comunicación y el reconocimiento por los logros alcanzados, así como empezar a pensarse como organización y valorar las acciones que se deben implementar para que la planificación y objetivos estratégicos se cumplan y se conozcan de manera efectiva en todos los niveles de la Asociación. También, es importante que se capacite a los líderes en habilidades gerenciales, ya que los problemas de comunicación, reconocimiento y de compromiso son resultado de debilidades en la gestión de las jefaturas.

## Referencias

- Asociación de carácter humanitario. (2011). *Plan estratégico de desarrollo 2020*. Costa Rica.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Furnham, Adrian. (2009). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (Cuarta reimpresión). México: Alfaomega.
- Grupo de Innovación Educativa, Universitat de València. (2010). SPSS: Análisis de la fiabilidad. Recuperado de: [http://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](http://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf).
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: McGraw Hill.
- Hernández S, Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Cuarta edición). México: Mc Graw Hill.
- Lussier, R. y Anchua, C. (2005). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Segunda Edición). México: International Thomson Editors.
- Spampinato, S; Silva, D; Bertozzi V. (2005). *Kit de dinámicas para la capacitación de voluntarios. Motivaciones, Grupo y Proceso Grupal*. Buenos Aires: Fundación Juan Gastón Vignes.

\* Silenia Blanco Rojas, [silenia24@hotmail.com](mailto:silenia24@hotmail.com)