



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO DE LAS
PERSONAS PERMANENTES Y VOLUNTARIAS DEL COMITÉ
AUXILIAR EN CIUDAD QUESADA DE LA CRUZ ROJA
COSTARRICENSE: UN ESTUDIO DURANTE EL MES DE AGOSTO
DE 2023"

ESTUDIANTE:

RAQUEL TATIANA MARÍN CERDAS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

OCTUBRE, 2023



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL



APRENDIZAJE
AUMENTADO

Contenido	
Dedicatoria	iv
Glosario	v
Lista de siglas.....	v
Lista de ilustraciones:.....	vi
Lista de gráficos:	vi
Lista de tablas:	vii
Capítulo I. Introducción	8
1.1. Objetivo General:	12
1.2. Objetivos Específicos:	12
1.3. Justificación:.....	13
1.4. Planteamiento del problema:.....	15
1.5. Antecedentes	15
1.6. Delimitaciones.....	28
1.6.1. Delimitación Temporal:	28
1.6.2. Delimitación Espacial:.....	28
1.6.3. Delimitación Teórica:	29
Capítulo II. Marco Teórico.	33
2.1. Marco Situacional.....	33
2.2. Marco Conceptual	42

Capítulo III. Marco Metodológico.....	61
3.1. Ubicación	62
3.2. Enfoque de estudio	62
3.3. Tipo de investigación.....	63
3.4. Alcance la investigación	63
3.5. Fuentes de información.....	64
3.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	66
3.7. Población	69
3.8. Muestra	70
Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados.....	4
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	42
Bibliografía	46
Anexos:	50
Anexo 1: Encuesta:.....	50

Dedicatoria

Le doy gracias a Dios por permitirme finalizar este Trabajo Final de Graduación, el cual dedico a las personas que me apoyaron durante todo el proceso de formación, con sus consejos, recomendaciones y me brindaron de su sabiduría para alcanzar mis objetivos con éxito, permitiéndome crecer tanto personal como profesionalmente.

A mi mamá doña Zulema Cerdas, que estuvo en todo momento a mi lado, motivándome y apoyándome para no desistir a pesar de cualquier dificultad y adversidad, siempre me guiaba e impulsaba a continuar.

También agradezco a mi tutora del trabajo, la profesora Karla Madrigal, por apoyarme durante todo este proceso; por ser flexible en sus horarios de atención y por su disponibilidad en ayudarme. Gracias por exigirme cada vez más porque creía en mis capacidades de hacer un mejor trabajo. Asimismo, agradezco a las personas que de alguna u otra forma me ayudaron con el trabajo, aceptando ser entrevistados y respondiendo la encuesta, gracias por el apoyo que me brindaron que me permitió llevar a cabo esta investigación.

Y, generar un producto que espero de corazón sea de mucha utilidad para la Cruz Roja Costarricense, específicamente para el Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada, que ha sido mi casa, donde me ayudaron a formarme desde mis doce años y me brindaron oportunidades que hoy en día me han beneficiado enormemente en el campo profesional y sin duda también a nivel personal.

Gracias de verdad por su paciencia, voluntad, apoyo y compromiso durante todo este proceso universitario.

Glosario

Tabla 1. Glosario

Palabra	Descripción
Padrón	Lista de voluntarios y permanentes inscritos en el respectivo comité auxiliar.
Permanentes	Personas remuneradas o asalariadas de la Cruz Roja.
Sociedades Nacionales	Por cada país solo puede existir una Sociedad Nacional, con esto se hace referencia a la Cruz Roja Costarricense, la Cruz Roja Panameña, la Cruz Roja Nicaragüense o la Cruz Roja Americana, por dar ejemplos de sociedades nacionales.
Voluntarios	Personas que brindan sus servicios a la comunidad sin fines de lucro. El Comité Auxiliar les paga una póliza.

Lista de siglas

Tabla 2. Lista de siglas.

Sigla	Descripción
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
COL	Coordinador operativo local
CRC	Cruz Roja Costarricense
PED	Plan estratégico de desarrollo 2021-2030

POA	Plan operativo anual
-----	----------------------

Lista de ilustraciones:

Ilustración 1. Infografía Cruz Roja Mexicana.....	16
Ilustración 2. Enfoque del programa.....	22
Ilustración 3. Organigrama Cruz Roja Costarricense.	38
Ilustración 4. Fuentes de información utilizadas en la investigación.	66
Ilustración 5. Personas inscritas en el padrón del comité auxiliar.	70
Ilustración 7. Estrategias para mejorar el Clima Organizacional.	41

Lista de gráficos:

Gráfico 1. Área a la que pertenece.....	6
Gráfico 2. Percepción sobre el ambiente de trabajo.....	8
Gráfico 3. Opiniones y sugerencias dentro de la organización.....	10
Gráfico 4. Disfruta su trabajo y/o voluntariado.....	11
Gráfico 5. Recomendar la organización.	13
Gráfico 6. Mejor retribución que pueden recibir.....	15
Gráfico 7. Motivación y compromiso con la organización.....	17
Gráfico 8. Efectividad del liderazgo en la organización.	19
Gráfico 9. Líderes comprometidos con el equipo.	21
Gráfico 10. Expresar ideas y opiniones en la organización.....	23
Gráfico 11. Comunicación en la organización.	25
Gráfico 12. Metas de desarrollo profesional.....	28
Gráfico 13. Oportunidades para aprender y crecer profesionalmente.....	30

Gráfico 14. Camino definido dentro de la organización.....	31
Gráfico 15. Compromiso con los valores y la misión.....	34
Gráfico 16. Disposición en colaborar y trabajar en equipo.	36

Lista de tablas:

Tabla 1. Glosario	v
Tabla 2. Lista de siglas.....	v
Tabla 3. Conclusiones.....	18
Tabla 4. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	19
Tabla 5. Metodología.....	20
Tabla 6. Conclusiones.....	21
Tabla 7. Matriz FODA.....	25
Tabla 8. Valores de la Cruz Roja Costarricense.....	36
Tabla 9. FODA del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada.....	40
Tabla 10. Cuadro de operacionalización de variables.....	73

Capítulo I. Introducción

El clima organizacional es un factor crucial que influye en la satisfacción y rendimiento laboral de las personas trabajadoras y voluntarias en cualquier organización. Un clima organizacional positivo puede fomentar un entorno de trabajo motivador y saludable, lo que a su vez contribuye al compromiso y productividad de las personas trabajadoras y voluntarias.

Del mismo modo, un clima organizacional negativo puede generar insatisfacción, desmotivación y afectar el desempeño individual y colectivo; para ser más explícitos, algunos elementos son:

- **Comunicación deficiente:** La falta de comunicación clara, abierta y efectiva dentro de la organización puede generar confusión, malentendidos y frustración. Esto puede conducir a un ambiente de desconfianza y falta de colaboración. Más en el caso de la Cruz Roja, donde la comunicación debe ser muy clara para que los equipos se desempeñen correctamente en sus funciones como es la atención de desastres, trabajo prehospitalario, entre otros.
- **Liderazgo inadecuado:** Un liderazgo deficiente, caracterizado por la falta de dirección, apoyo o reconocimiento, puede generar descontento y desmotivación. La falta de un liderazgo efectivo también puede resultar en una falta de coherencia en las decisiones y acciones, lo que crea un ambiente de incertidumbre y desorden.

- **Falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento:** Cuando las personas remuneradas o voluntarias no tienen acceso a oportunidades de crecimiento profesional, capacitación o desarrollo de habilidades, pueden sentirse estancados y desmotivados. La falta de perspectivas de avance puede generar un ambiente de descontento y desinterés.
- **Conflictos interpersonales y falta de colaboración:** Los conflictos no resueltos entre los miembros del equipo, la falta de apoyo o la competencia desleal pueden generar un clima organizacional negativo. Cuando las relaciones interpersonales son tensas y la colaboración es deficiente, se dificulta el trabajo en equipo y se crean divisiones dentro de la organización.
- **Sobrecarga de tareas y falta de equilibrio entre lo personal y su rol como cruzrojista:** Una carga excesiva de tareas, largas jornadas laborales y la falta de flexibilidad para conciliar la vida laboral con la personal pueden generar un clima organizacional negativo. Se puede experimentar estrés, agotamiento y falta de satisfacción, lo que afecta su bienestar general y su rendimiento.

Dado lo anterior, es necesario identificar y abordar estos problemas u otros que se puedan estar presentando en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada, para crear un clima organizacional más positivo y saludable.

Es por esta razón que parte fundamental del estudio es comprender como es el contexto del Comité Auxiliar, el cual cuenta con 5 conductores permanentes, 3 personas administrativas, 1 gestor de recursos, 1 miscelánea, 2 socorristas y 60

personas voluntarias. Para un total de 12 personas remuneradas, que les pagan por las labores que desempeñan y 60 personas que brindan su servicio voluntario.

A nivel país, la Cruz Roja Costarricense está integrada por personas permanentes y por voluntarios, en cualquiera de estas condiciones, se les paga una póliza y aparecen inscritos en el padrón de la organización; que los hace ser parte de la familia cruzrojista.

La necesidad de trabajar en un estudio de clima organizacional en este comité auxiliar es porque es el principal de la región Zona Norte, y cuenta con gran cantidad de personal voluntario; por lo cual es importante el cómo se sienten con el ambiente organizacional, más tomando en cuenta, en el caso de los voluntarios, que brindan su servicio voluntario, o sea, sin recibir retribución económica por lo que hacen. Y en el caso de las personas remuneradas, también es fundamental que se sientan motivados en su lugar de trabajo, y en este caso en particular, donde en muchas ocasiones tienen que dedicar horas de más porque cuando se cumplió el horario laboral, están atendiendo un caso.

Por eso, este estudio que se va a realizar en el mes de agosto del año 2023; procura identificar el impacto del clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento de las personas permanentes y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense; con la finalidad de generar propuestas para su fortalecimiento.

Por último, se agrega una historia de un hombre que fue permanente por muchos años en el Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada y que hoy continúa como voluntario.

“...La historia de la región Zona Norte no está documentada, pero se han recopilado algunos hechos importantes que comentó el Sargento Carlos Zamora, que era parte de los cruzrojistas de ese entonces y quien actualmente continúa como voluntario de la organización.

En 1946 estaba la guerra con Nicaragua, dada la coyuntura unas personas fundan la Cruz Roja, para ayudar a las personas que padecían en esos momentos. En 1947 se forma un comité pro-Cruz Roja para ayudar a los vecinos de Nicaragua por la fiebre amarilla y también a las personas que se veían afectadas por mordeduras de serpientes. El siguiente año, se forma el primer comité de Cruz Roja en Ciudad Quesada, para ayudar en la Guerra del 48, en ese tiempo, las personas eran muy pobres y no había cómo asumir la sostenibilidad del comité, entonces en 1949 dejó de funcionar. En 1952 se formó un Comité de Cruz Roja, fundado por el doctor Andrés Borel, era un doctor que conjunto con otros amigos, fundan el comité de San Carlos, no había otros. La primera ambulancia que tuvieron fue traída por la Iglesia Católica y la Municipalidad de San Carlos que vino de los Estados Unidos. Parte de las personas de esa época eran el padre Eladio Sancho, el doctor Hidalgo, el señor Rufino Vargas, entre otros. Se forma el comité y sigue funcionando. Después se fueron conformando los demás comités auxiliares que integran la región...” (Zamora, C., comunicación personal, 2021)

1.1. Objetivo General:

Analizar el impacto del clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento de las personas permanentes y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense: Un estudio durante el mes de agosto de 2023.

1.2. Objetivos Específicos:

1. Conocer la percepción del clima organizacional que prevalece en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, identificando los aspectos que influyen en la satisfacción y motivación de las personas remuneradas y voluntarias.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de las personas trabajadoras y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense en relación con el clima organizacional, considerando variables como el liderazgo, la comunicación interna, y las oportunidades de desarrollo.
3. Relacionar el clima organizacional con la motivación de las personas remuneradas y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, explorando cómo el ambiente laboral influye en la disposición y el compromiso para desempeñar sus funciones.
4. Proponer estrategias que permitan el mejoramiento del ambiente organizacional tanto para las personas remuneradas como para las personas voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja

Costarricense; esto con respecto a los hallazgos detectados y las lecciones aprendidas.

1.3. Justificación:

Este estudio tiene relevancia práctica y teórica. Desde una perspectiva práctica, los resultados proporcionarán a la Cruz Roja, específicamente al Comité Auxiliar en Ciudad Quesada, información valiosa para identificar áreas de mejora en el clima organizacional y, en consecuencia, promover un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo.

Más tomando en cuenta que en esta organización cuentan tanto con talento humano remunerado como voluntario, el cual es importante cuidar y mantener motivado para su adecuado desempeño en las diferentes áreas en las que se desenvuelven.

Y entendiendo que el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, las percepciones y actitudes de las personas que son parte de la organización, y cómo estos factores influyen en su satisfacción y productividad.

Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuirá al conocimiento académico existente sobre la relación entre el clima organizacional y los resultados de desempeño, en particular en el contexto de una organización que tan diversificada en su rol auxiliar.

Este estudio también puede tener otros beneficios e implicaciones a considerar:

- **Identificación de factores clave:** Con este estudio se pueden identificar los factores específicos que influyen en el clima organizacional de la Cruz Roja, lo que proporcionará una base para abordar áreas problemáticas y fortalecer

aspectos positivos. Estos factores pueden incluir la comunicación interna, el liderazgo, la participación de las personas que son parte de la organización, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, entre otros. Al comprender mejor estos factores, la organización podrá implementar estrategias más efectivas para mejorar el clima laboral.

- **Retención y motivación del personal:** En este caso se podrán tomar medidas específicas para mejorar el entorno de trabajo, lo que a su vez puede aumentar la retención del personal y promover un mayor compromiso y productividad.
- **Mejora de la eficiencia y eficacia:** Un clima organizacional positivo puede fomentar una mayor colaboración, comunicación abierta y trabajo en equipo, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y eficacia en la organización. Al identificar áreas de mejora en el clima organizacional, la Cruz Roja puede trabajar hacia una estructura y cultura más saludables que promuevan un desempeño óptimo en todas las áreas de su rol auxiliar.
- **Contribución al cuerpo de conocimientos académicos:** Desde una perspectiva teórica, este estudio ayudará a ampliar la comprensión existente sobre la relación entre el clima organizacional y los resultados de desempeño en una organización tan compleja como la Cruz Roja.

De esta manera se comprende que la Cruz Roja podrá tomar medidas para promover un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo. Esto puede incluir la implementación de políticas y prácticas que fomenten la colaboración, la

comunicación efectiva, el reconocimiento del desempeño y la motivación por mencionar algunos aspectos relevantes.

1.4. Planteamiento del problema:

¿Cómo impacta el clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento de las personas remuneradas y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense?

1.5. Antecedentes

Resumen de las investigaciones:

Para este trabajo de investigación se tomaron como guías tres investigaciones realizadas anteriormente, las dos primeras (Cruz Roja Mexicana y Cruz Roja Ecuatoriana) son investigaciones a nivel internacional y la tercera fue realizada en la Cruz Roja Costarricense.

A. Cruz Roja Mexicana:

La primera que se analizó fue la Cruz Roja Mexicana, que la investigación lleva por nombre: *“Clima Organizacional y sus Efectos sobre la Satisfacción Laboral en las Instituciones de Asistencia Privada. El Caso de: Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán. Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional”*. Este trabajo fue de autoría de las siguientes personas: Alejandra Karely Meza Urias y Martina Flores Vizcarra y se realizó del 8 al 11 de noviembre de 2016 en México.

Ilustración 1. Infografía Cruz Roja Mexicana.

CRUZ ROJA MEXICANA

Interrogante central

¿Cuáles son los elementos o factores característicos que determinan el Clima Organizacional en Cruz Roja Mexicana Delegación Culiacán y qué efectos tienen estos sobre la Satisfacción Laboral que presenta el Capital Humano de dicha Institución?

Objetivo central

Revelar los elementos o factores característicos que determinan el Clima Organizacional en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán y descubrir los efectos que tienen estos sobre la Satisfacción Laboral que presenta el Capital Humano de dicha Institución.

Objetivos secundarios

1. Detallar los elementos que identifican el Clima Organizacional de Cruz Roja Mexicana Delegación Culiacán.

2. Indicar los factores o elementos del Clima Organizacional que favorecen a la Satisfacción Laboral de los colaboradores en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán.

3. Señalar los factores o elementos del Clima Organizacional que limitan la Satisfacción Laboral en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán.

4. Pormenorizar los beneficios que aporta la Satisfacción Laboral a las Instituciones de Asistencia Privada.

5. Analizar la percepción que tienen los colaboradores de Cruz Roja Mexicana Delegación Culiacán en cuanto al Clima Organizacional y a su Satisfacción Laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Metodología:

Se desarrolló en diferentes etapas desde febrero 2016 hasta diciembre 2017:

Primera etapa: Elección de un objeto de estudio y la identificación de una problemática a estudiar en busca de mejorar la situación actual de las organizaciones.

Segunda etapa: tiene como objetivo elegir el método científico a emplear, así como los enfoques bajo los cuales se lleva a cabo la investigación, y las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos, así como detectar las posibles limitaciones.

Tercera etapa: Hacerse de elementos teóricos y conceptuales que sustenten la investigación y permitan una perspectiva más amplia de los fenómenos estudiados.

Cuarta etapa: Acudir periódicamente y

con regularidad a las instalaciones de la Institución para observar más de cerca el

fenómeno y percibir de manera directa lo que está sucediendo y cuales pudieran ser las causas de lo mismo.

Quinta etapa: Diseño de las herramientas de recolección de datos como encuestas y entrevista con base a todo lo que se ha estudiado y analizado y la implementación y aplicación de estas al personal que participara en la investigación.

Sexta etapa: Capturar toda la información y los datos recolectados tanto cualitativa como cuantitativamente en el software DYANE versión 4 anteriormente mencionado, para obtener los resultados preliminares, analizarlos e interpretarlos objetivamente.

Séptima etapa: diseñar y proponer soluciones y estrategias que permitan mejorar para la situación actual de la Institución y propiciar un mejor clima y satisfacción laboral.

Se aplicará al personal que colabora en las oficinas administrativas, quienes pertenecen a los departamentos de Administración, Contabilidad, Captación de Fondos, Recursos Humanos, Publicidad e Imagen y Voluntariado, así como también a los colaboradores del área de Radio y Socorros, todos pertenecientes solamente a la Delegación Culiacán. Se realiza bajo la modalidad de estudio de caso. Además, se lleva a cabo con un enfoque descriptivo y correlacional.

- **Tipo de investigación:** Se pretende que sea una investigación mixta, tanto métodos cuantitativos como cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno, debido a que para el cumplimiento de los objetivos de investigación se requieren utilizar técnicas tanto del enfoque

cuantitativo como del enfoque cualitativo. Para la recolección de datos se utilizan técnicas y herramientas como lo son las siguientes: la observación, bitácora de análisis, diario de visitas, entrevistas semiestructuradas, acopio fotográfico y documental, así como también cuestionarios.

Conclusiones:

Tabla 3. Conclusiones.

1. Se detectó que hay variaciones en el nivel de satisfacción de las personas que son parte de la organización, y que esto pasa en todos los departamentos; por lo cual se determinó que el Clima Organizacional es irregular.

2. Se concluye que la actitud de los colaboradores cambia cuando hay gente externa a la organización.

3. Existen grupos informales muy identificados, lo que puede estar causando que el clima organizacional varíe y que la satisfacción laboral sea tan distinta entre los miembros de un grupo y de otro.

4. Se evidenció que algunos no estaban convencidos en colaborar con el trabajo por razones como falta de tiempo y falta de interés, pero también se detectó personal que estuvo dispuesto a ayudar y apoyar en esta investigación.

5. El trato que dan los altos mandos tanto al personal voluntario como al permanente, es muy diferente; lo que ocasiona desigualdades.

Fuente: Elaboración propia, 2023

B. Cruz Roja Ecuatoriana.

La segunda investigación que se analizó fue de la Cruz Roja Ecuatoriana, la cual tiene como nombre “*Diseño Organizacional para el Fortalecimiento de los Procesos Administrativos y de Servicios Públicos para la Cruz Roja del Cantón La Libertad, año 2014*”, realizada por Gladys Emma Morales Pozo, en el año 2013, en La Libertad- Ecuador.

Planteamiento del problema: ¿De qué manera la poca organización incide en el desarrollo y eficiencia en las actividades y procesos en la Cruz Roja del Cantón La Libertad?

Tabla 4. Objetivo General y Objetivos Específicos.

Objetivo general: Determinar las deficiencias en la organización de la Cruz Roja del Cantón La Libertad, y su incidencia en los procesos administrativos del servicio público mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que permita elaborar un diagnóstico y diseñar propuesta para la solución de la problemática.

Detectar que factores inciden en las deficiencias en la organización de la Cruz Roja del Cantón La Libertad.

Determinar el nivel actual de las actividades y procesos administrativos del servicio público de las áreas que posee la Cruz Roja del Cantón La Libertad.

Identificar cuáles son las actividades y procesos administrativos del servicio público de la Cruz Roja del Cantón La Libertad.

Presentar un Diseño Organizacional para el mejoramiento de los procesos administrativos del servicio público de la Cruz Roja del Cantón la Libertad.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Metodología: El presente estudio se fundamentó en el trabajo de campo, con el fin de exponer causas y efectos, interpretar su naturaleza e implicaciones, implantar los factores que promueven y proporcionar información al predecir su ocurrencia.

Tabla 5. Metodología

Diseño: Cuantitativo que comprende el grado de estructuración impuesta por anticipado al estudio.

Tipo de investigación: Investigación Descriptiva.

Se utilizó para realizar la descripción, y registro de datos, análisis e interpretación de la naturaleza en tiempo presente, y la composición o procesos de los fenómenos que inciden en la problemática de la organización.

Investigación Documental-Bibliográfica

Manejo y revisión de fuentes primarias como:

Documentos actuales, como históricos de la Cruz Roja, secundarias los libros, revistas, periódicos y otras publicaciones referentes al tema proporcionados por la Biblioteca de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y la Biblioteca Virtual.

Investigación de Campo

Se realizaron varias visitas a la institución, con la finalidad de descubrir, explicar sus causas y efectos, establecer los factores que lo motivaron y permitieron establecer la ocurrencia del problema. Basado en la información que procede de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Métodos de investigación:

Inductivo y analítico; esto a partir del análisis de casos y observación de fenómenos o situación en particular.

Técnicas de investigación:

1) Entrevista, 2) Encuestas

Población: Total de 60 personas

Muestra: 52 personas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Conclusiones:

Tabla 6. Conclusiones.

1. Las personas consideran que existe un deficiente desarrollo de la estructura organizacional, se olvidan de que las personas necesitan la satisfacción de diferentes necesidades; para sentirse motivados.

2. Se considera que la cultura institucional es débil, que hay falta de compromiso de los trabajadores para con su organización. Esto a raíz de la poca comunicación de los mandos altos; que no difunden las políticas institucionales, y no dan prioridad al establecimiento de canales de comunicación.

3. Existe insatisfacción en puestos que desempeñan algunas personas. Consideran que su nivel de formación profesional es secundario a las necesidades del puesto, además opinan que no hay un buen sistema de ascenso interno.

4. Se requiere implementar estrategias para obtener mayores recursos económicos con los cuales puedan desarrollarse más programas y poder llegar a sectores aislados de las ciudades donde necesitan de su apoyo.

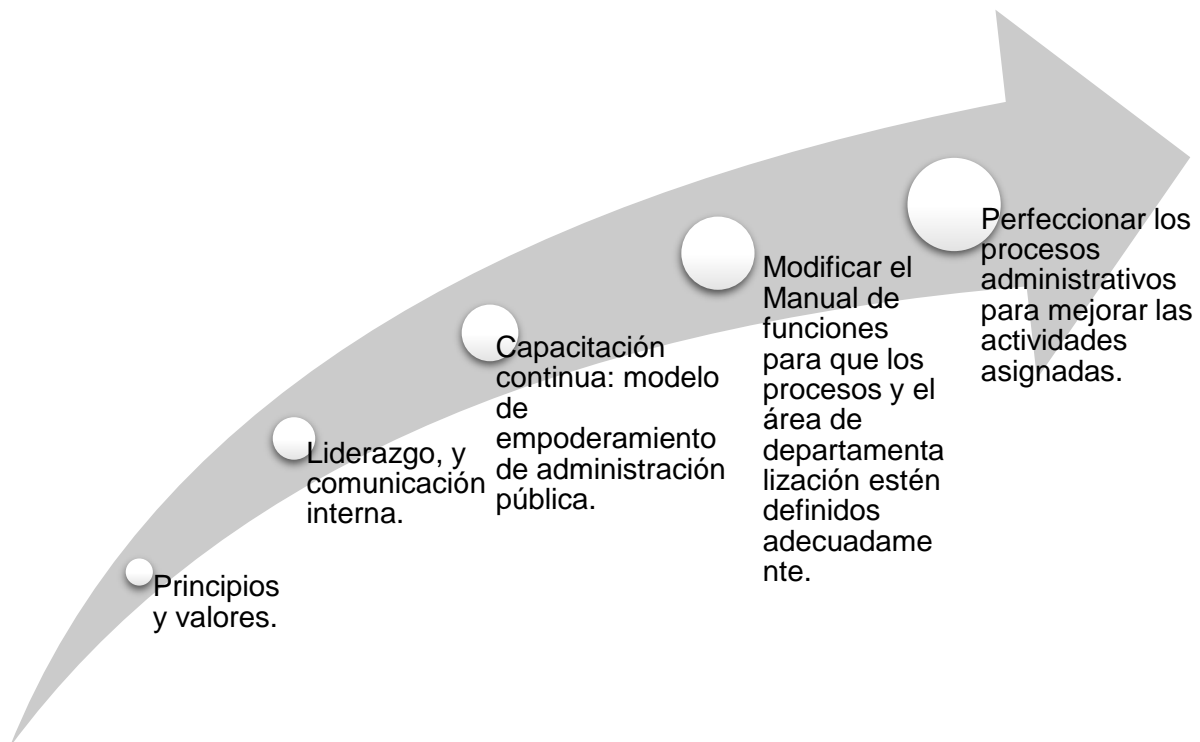
5. Los cruzrojistas se describen como responsables, con espíritu de equipo, dispuestos a ayudar a la comunidad, y cumplidores con el trabajo que se realiza.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Recomendaciones:

Que los directivos de la Cruz Roja elaboren un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:

Ilustración 2. Enfoque del programa.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

C. Cruz Roja Costarricense

La tercera investigación fue a la Cruz Roja Costarricense; en la cual se encontró el trabajo llamado: *“Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora del Desempeño de los Colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense”*, realizado por

la Licda. Karla Henry Vargas en el año 2013; específicamente con las personas colaboradoras de la Dirección Nacional de Captación de Recursos.

Objetivo general: Desarrollar una propuesta estratégica integral que responda a la mejora de los resultados obtenidos y que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense (DINACRE), dotando a esta de una guía con herramientas que serán de gran utilidad en la consecución de satisfacción laboral y mejor rendimiento de los colaboradores.

Objetivos específicos:

- Motivar el mejoramiento integral de las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado que permita generar un cambio positivo en las debilidades de la dirección y que motive a la identificación del colaborador con los objetivos de la dirección.
- Promover el fortalecimiento de las dimensiones del clima organizacional que presentaron resultados positivos como oportunidades de mejora y eficiencia para la dirección.

Metodología:

- **Tipo de investigación:** Explicativo, descriptivo y correlacional, bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo. Por lo tanto, se describirá la situación de clima organizacional en la que se desenvuelven los funcionarios de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, respondiendo a las causas de los eventos que se den en el entorno, tomando

en cuenta el conocimiento de cada individuo y las experiencias vividas en la cuales desenvuelven su proceso de trabajo.

- **Población:** La población de estudio está constituida por el cien por ciento de la población de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, en detalle corresponde a quince funcionarios que tienen derecho a seguro social, aguinaldo, vacaciones, y todos los derechos y obligaciones que la ley laboral de Costa Rica les concede; en donde su jornada laboral es de 48 horas semanales.
- **Instrumentos:** Se desarrolló una encuesta de evaluación del clima organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense. La encuesta cubre las dimensiones de percepción de la organización, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, compensación y beneficios, comunicación y ambiente físico. Y la aplicación de una matriz FODA.

Matriz FODA:

Tabla 7. Matriz FODA

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Credibilidad nacional de la Cruz Roja Costarricense y de la Dirección Nacional de Captación de Recursos.• Estabilidad laboral.• Personal calificado.• Derechos salariales adecuados.• Disposición para implementación de mejoras.	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de reclasificación de puestos.• Reingeniería del ambiente físico de la dirección.• Involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones y transmisión de información.• Control de productividad de los colaboradores.• Ajustes salariales.• Capacitación y desarrollo profesional.• Campañas de comunicación interna.• Promoción de la integración entre colaboradores.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de espacio físico, mobiliario y equipo adecuado. • Problemas de comunicación entre compañeros de trabajo y jefe a cargo. • Problemas de control en temas propios de calidad en el trabajo realizado. • Falta de planificación y de realimentación al personal. • Carencia de conocimiento de los objetivos de la dirección. • Falta de autoridad y liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto para actividades de capacitación y trabajo en equipo. • Ocurrencia de emergencias de origen físico. • Personal desmotivado. • Fallas en los sistemas informáticos. • Conflictos entre los colaboradores.

Fuente: Estudio de Clima Organización de la Cruz Roja Costarricense

Conclusiones:

- ✓ Se concluyó que este fue el primer estudio de Clima Organizacional realizado en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, como una Organización No Gubernamental.
- ✓ También, se determinó que existen muchas deficiencias relativas a las dimensiones del clima organizacional, a saber, ambiente físico, relaciones

interpersonales, liderazgo, unidad, trabajo en equipo, motivación, comunicación, entre otras.

- ✓ Se debe crear e incentivar un cambio en el ambiente laboral, y esto es una tarea de largo plazo, en la cual el compromiso que se requiere debe gestarse desde los altos mandos con nuevas tendencias de gerenciamiento y buenos canales de comunicación que impacten a todos los miembros del área.
- ✓ Los esfuerzos en algunas ocasiones han estado gobernados por necesidades operativas, es decir, por unidades que atienden en esencia la misión de la organización, dejando de lado el capital humano con que se cuenta y, por ende, generando conflictos en la institución que repercuten en el ambiente global de la organización y en la dirección.
- ✓ Se evidencia existencia de microclimas dentro de la organización como la resistencia al cambio, lo que indica que las personas requieren mayor seguimiento y acompañamiento para que vayan adaptándose a los cambios respectivos.

Recomendaciones:

Entre las recomendaciones principales están:

1. Implementar la orientación al desempeño, incluyendo controles y metas claras, esto para ir generando un procedimiento estandarizado con normas y políticas que guie al equipo, con el fin de generar oportunidades de mejora y eficiencia en las distintas labores.

2. Realizar evaluaciones e investigaciones anualmente que faculten y justifiquen los cambios y la toma de decisiones para el bien y la continuidad de negocio.
3. Promover estrategias de negocios positivas para incrementar el bienestar de los funcionarios y la satisfacción del personal propiamente, las cuales fomenten el reconocimiento y logro de objetivos tanto de la dirección como los personales, y la buena capacitación.

1.6. Delimitaciones

1.6.1. Delimitación Temporal:

La investigación se llevará a cabo específicamente en el mes de agosto, lo que corresponde a la implementación de los instrumentos para recopilar datos y analizar la información.

Sin embargo, desde junio se investigan sobre otros proyectos similares en cuanto al estudio del Clima Organizacional que se haya realizado en la Cruz Roja Costarricense o bien, a nivel internacional en otra Sociedad Nacional.

1.6.2. Delimitación Espacial:

La delimitación espacial es "Ciudad Quesada", lo que implica que la investigación se centrará específicamente en el Comité Auxiliar de la Cruz Roja Costarricense, ubicado en este lugar. Esto significa que se limitará el estudio al ámbito geográfico de Ciudad Quesada, excluyendo otros Comités Auxiliares que se ubican en la Región Zona Norte u otros del país.

1.6.3. Delimitación Teórica:

En cuanto a la delimitación teórica, se centra en el impacto del clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento de las personas permanentes y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense. Por lo tanto, la delimitación teórica se relacionará con los conceptos y teorías relacionadas con la disciplina de la administración, y en el área de recursos humanos como el clima organizacional, la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento.

Es importante la delimitación teórica de este trabajo en estas dos áreas fundamentales en el ámbito organizacional como la Administración y el área de Recursos Humanos, porque se complementan y se interrelacionan para el logro de los objetivos de una empresa u organización. A continuación, se explican ambas:

La primera que es la Administración, que es una ciencia social que se enfoca en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente y efectiva. Esta disciplina abarca la toma de decisiones, la asignación de recursos, el diseño de estructuras organizativas y la implementación de estrategias para el logro de los objetivos.

Esto a través del proceso administrativo:

- **Planificación estratégica:** La Administración se encarga de establecer los objetivos a largo plazo de la organización y diseñar las estrategias para alcanzarlos.

- **Organización:** Comprende la distribución de funciones y roles, la creación de jerarquías y la coordinación de recursos para optimizar la operatividad de la organización.
- **Dirección:** Implica la guía y motivación de los colaboradores para que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos organizacionales.
- **Control:** Se refiere al seguimiento y evaluación del desempeño para asegurar el cumplimiento de las metas y, en caso necesario, realizar ajustes para mejorar los resultados.

Además, se le suma el enfoque que tiene el trabajo en el área fundamental de Recursos Humanos que implica la gestión del capital humano dentro de una organización. La cual se dedica a atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener al talento humano necesario para que la organización alcance sus metas de manera exitosa. Así como la promoción de un ambiente de trabajo favorable y el bienestar de las personas colaboradoras.

- **Reclutamiento y selección:** Se encarga de atraer candidatos potenciales para cubrir las necesidades de la organización y elegir a las personas más idóneas en los puestos vacantes.
- **Capacitación y desarrollo:** Busca mejorar las habilidades y conocimientos a través de programas de formación y desarrollo profesional.
- **Gestión del desempeño:** Implica la evaluación y seguimiento del rendimiento de los colaboradores para identificar fortalezas, áreas de mejora y ofrecer realimentación constructiva.

- **Compensación y beneficios:** Incluye el diseño y administración de los sistemas de remuneración, incentivos y prestaciones para mantener la motivación y satisfacción del personal.
- **Relaciones laborales:** Se encarga de gestionar las relaciones entre la dirección y las personas colaboradoras, atendiendo inquietudes y manteniendo un clima laboral positivo.

Por lo tanto, la Administración se ocupa de la gestión general y estratégica de la organización, mientras que los Recursos Humanos se enfocan en la gestión del talento humano para impulsar el crecimiento y la productividad de la organización. Ambas disciplinas son esenciales para el éxito de cualquier organización y trabajan de manera conjunta para lograr los objetivos establecidos.

Del mismo modo, la mejora que se propone en este trabajo tiene el fin de evitar que los comités auxiliares se queden sin la conformación de la junta directiva local por la renuncia de sus integrantes antes de que finalice su periodo de elección.

De este modo se puede lograr la eficacia y eficiencia organizacional para mejores resultados. La conformación de una comisión administrativa es de tres personas idóneas que asumirán los cargos y las funciones de presidente, tesorero y secretario. La junta regional deberá estar informada de esto.

Finalmente, este trabajo es relevante para determinar las causas que provocan que las personas que quedan electas renuncien y no culminen el periodo para el cual fueron electas. A partir de este objetivo se elaborará una estrategia de retención

que ayude a mejorar los procesos actuales de preparación y formación para que las personas que asumen estos puestos estén más comprometidas y cuenten con las competencias y conocimientos para desarrollarse adecuadamente dentro de la Cruz Roja. Así podrán continuar con la gestión de proyectos en beneficio de la organización y de la población.

Capítulo II. Marco Teórico.

2.1. Marco Situacional

➤ Historia

- ✓ **1859:** El Movimiento Internacional está en más de 190 países, tuvo como evento inspirador de su fundación, las consecuencias humanitarias en la emblemática batalla de Solferino el 24 de junio de 1859, en Italia.
- ✓ **1862:** En 1862 Henry Dunant quien presenció aquella batalla de regreso a Suiza, escribió su libro, Un recuerdo de Solferino, un relato de la experiencia vivida con una propuesta de creación de sociedades nacionales de socorro que ayudaran a los heridos en combate.
- ✓ **1863:** La Cruz Roja nació en el 29 de octubre (Cruz Roja Costarricense, s.f.) de 1863, cuando cinco ciudadanos ginebrinos, incluido Dunant, fundaron el Comité Internacional para el Socorro de los Heridos, que se convertiría más tarde en el Comité Internacional de la Cruz Roja CICR.
- ✓ **1885:** El entonces presidente costarricense, General Bernardo Soto Alfaro, como parte de sus preparativos para la guerra, creó la Cruz Roja Costarricense por medio del decreto No. 35 del 4 de abril de 1885.

La historia de la región Zona Norte no está documentada, pero se han recopilado algunos hechos importantes que comentó el Sargento Carlos Zamora, que era parte

de los cruzrojistas de ese entonces y quien actualmente continúa como voluntario de la organización.

- ✓ **1946:** Estaba la guerra con Nicaragua, dada la coyuntura unas personas fundan la Cruz Roja, para ayudar a las personas que padecían en esos momentos.
- ✓ **1947:** Se forma un comité pro-Cruz Roja para ayudar a los vecinos de Nicaragua por la fiebre amarilla y también a las personas que se veían afectadas por mordeduras de serpientes. El siguiente año, se forma el primer comité de Cruz Roja en Ciudad Quesada, para ayudar en la Guerra del 48, en ese tiempo, las personas eran muy pobres y no había cómo asumir la sostenibilidad del comité, entonces en 1949 dejó de funcionar.
- ✓ **1948:** Un 13 de febrero de 1948 se dio la apertura del primer comité auxiliar en San Carlos, el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada, trayendo alivio al sufrimiento humano y apoyo para las comunidades de San Carlos y cantones aledaños.
- ✓ **1952:** Se formó un Comité de Cruz Roja, fundado por el doctor Andrés Borel, era un doctor que conjunto con otros amigos, fundan el comité de San Carlos, no había otros. La primera ambulancia que tuvieron fue traída por la Iglesia Católica y la Municipalidad de San Carlos que vino de los Estados Unidos. Parte de las personas de esa época eran el padre Eladio Sancho, el doctor Hidalgo, el señor Rufino Vargas, entre otros. Se forma el comité y sigue funcionando. Después se fueron conformando los demás comités auxiliares que integran la región. (Zamora, C., comunicación personal, 2021).

Marco Institucional

➤ Servicios que brinda la Institución

La Cruz Roja Costarricense, en todos sus Comités Auxiliares brinda los mismos servicios, como se evidencia en su página oficial, donde indican que “...Su acción se evidencia a través de servicios de atención de emergencias médicas y servicios de transporte de pacientes, respuesta a desastres, promoción de la resiliencia comunitaria, la inclusión social, el trabajo en red y la promoción de la no violencia y la cultura de paz...” (Cruz Roja Costarricense, s.f.). Los servicios que brindan van más allá que solo brindan un servicio de ambulancia; sino que también trabajan de la mano con las comunidades para hacerlas más resilientes.

Organización Interna del Área

➤ Misión

La Cruz Roja Costarricense tiene como su misión:

“Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias a través de la labor humanitaria y voluntaria que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada”. (Cruz Roja Costarricense, s.f., párr. 2)

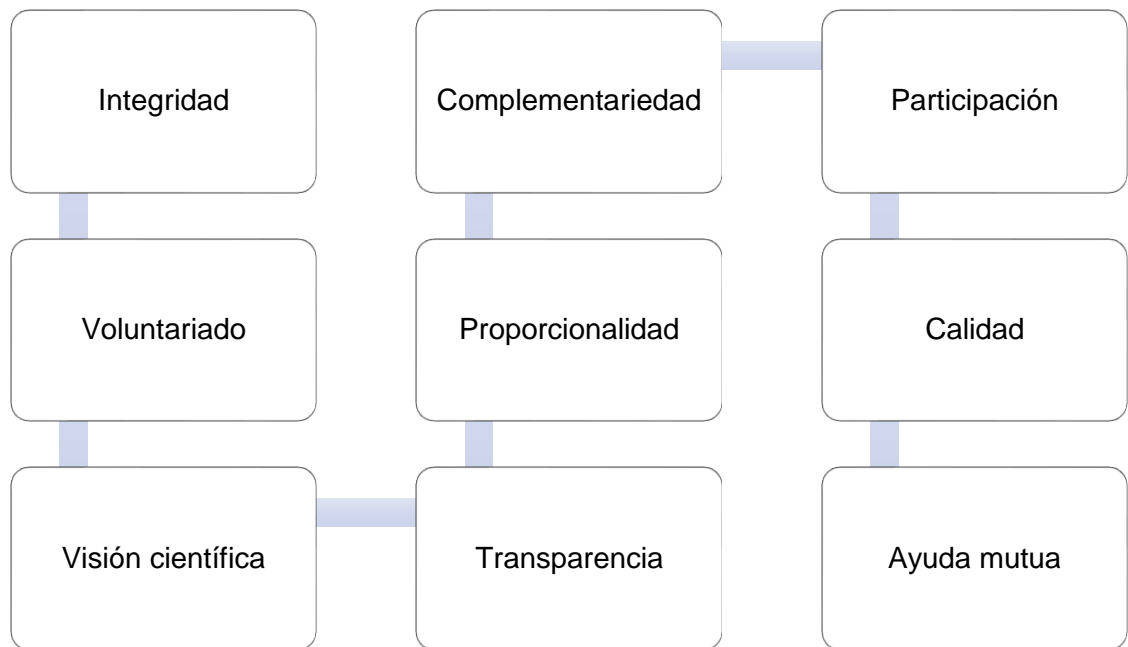
➤ Visión del Área

Por otra parte, la visión de la Cruz Roja Costarricense es ser una:

“Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades”. (Cruz Roja Costarricense, s.f., párr. 1)

➤ **Valores de la Cruz Roja Costarricense**

Tabla 8. Valores de la Cruz Roja Costarricense.



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2023

➤ **Objetivos del Área**

Entre los objetivos que se encuentren en el Plan Operativo Anual se encuentran los siguientes:

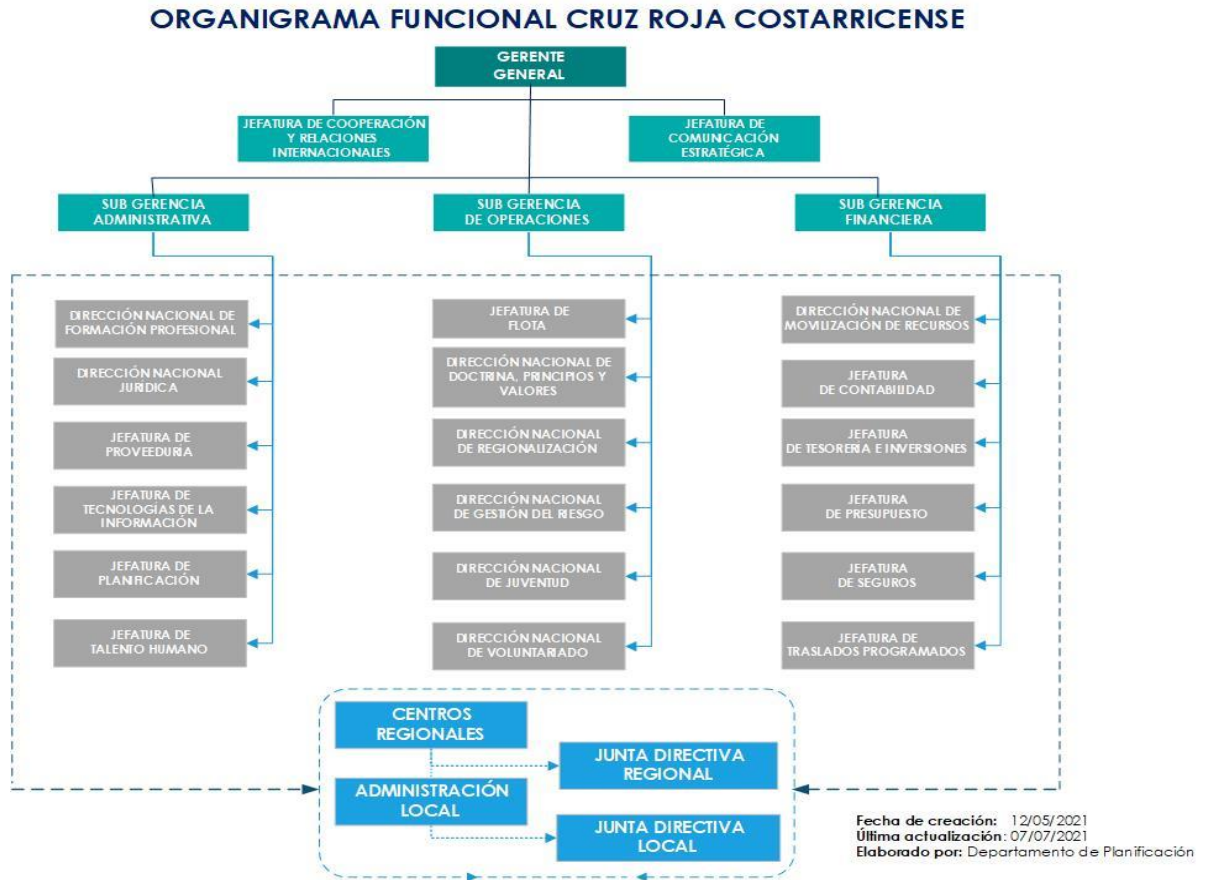
- ❖ Disponer de instalaciones seguras, en buen estado y en un ambiente saludable en cumplimiento de la normativa nacional e institucional para

garantizar una infraestructura adecuada y con menor impacto ambiental en el desempeño de labores.

- ❖ Disponer a nivel local de los medios de transporte (unidades) necesarios para su actividad.
- ❖ Promover actividades que defiendan los intereses de las personas más vulnerables.
- ❖ Adoptar medidas adecuadas para garantizar la salud física y personal de voluntarios y asalariados.
- ❖ Asegurar el conocimiento y comprensión de los Principios Fundamentales y el uso correcto del emblema
- ❖ Proporcionar oportunidades de capacitación a la unidad de Juventud para que conozcan los valores humanitarios y adquieran competencias interpersonales.
- ❖ Promover la comunicación externa y la diplomacia humanitaria.
- ❖ Brindar a los voluntarios una formación adecuada y disponer de un sistema eficaz para el reconocimiento y la retención de voluntarios.

➤ Estructura Organizacional

Ilustración 3. Organigrama Cruz Roja Costarricense.



Fuente: 1 Departamento de Planificación, 2021.

- Este es el organigrama de toda la Cruz Roja Costarricense, específicamente en el caso del Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada; se conforma de una Junta Directiva Local y una Administración Local; además tienen voluntarios en el área de Juventud (programa de jóvenes de 8 a 35 años), y en la parte de operaciones.

➤ **Funciones del Área**

- ❖ Brindar servicio prehospitalario cuando se requiera.
- ❖ Está al servicio de las comunidades en todo el territorio nacional y su labor humanitaria es muy diversa.
- ❖ En la gestión del riesgo de desastres, contribuye en reducir y prevenir la vulnerabilidad comunitaria a múltiples riesgos, potenciando el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades en alineamiento con el marco normativo legal, dispuesto en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos.
- ❖ Sensibilizar, organizar y capacitar a miembros de las comunidades más vulnerables, así como como representantes de organizaciones e instituciones que trabajan en el ámbito humanitario.
- ❖ A través del enfoque de 'Ruta hacia la Resiliencia' a nivel nacional, regional y local para el abordaje de las situaciones de riesgo en las comunidades, contribuye al mejoramiento de los procesos ambientales, que se utilizan en la respuesta a las emergencias y desastres y facilita la utilización de productos sostenibles.
- ❖ Fomenta la salud comunitaria, en emergencias y entornos complejos en el personal de la Cruz Roja Costarricense y en las comunidades con un enfoque de cultura de paz y no violencia, género y derechos humanos.
- ❖ Otra de las acciones estratégicas que realiza la Cruz Roja Costarricense como parte de sus mecanismos de financiamiento es la

preparación de las brigadas empresariales para hacer frente a emergencias y desastres, otorgando las capacitaciones mínimas requeridas en materia de primeros auxilios, rescate vertical, rescate en estructuras colapsadas y espacios confinados, entre otros.

- ❖ En atención de emergencias, desplegando un profundo sentido de humanidad en todos sus esfuerzos para apoyar a las personas en mayor necesidad, aliviar el sufrimiento humano y salvar todas las vidas posibles. (Asamblea Legislativa, 2023)

Situación actual del área

FODA del Comité Auxiliar.

Tabla 9. FODA del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada.

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El comité tiene voluntarios en distintas áreas. • Hay personal capacitado en formación que no brinda la Cruz Roja; por ejemplo, Técnicos en Emergencias Médicas. • La comunidad cree en la Cruz Roja y en los servicios que brinda. 	<ul style="list-style-type: none"> • La credibilidad de la organización permite que se puedan solicitar donaciones. • El comité está ubicado en una zona donde se realizan bastantes eventos. • Cuenta con varias ambulancias lo que permite que se puedan brindar

	servicios a la Caja Costarricense de Seguro Social.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para tener a todo el personal tanto permanente como voluntario capacitado y que todos tengan un mismo nivel de formación básico. • Los recursos no son suficientes para dotar de todo el equipo de protección personal que requieren todos los voluntarios; se tienen los equipos, pero son de uso compartido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requieren de la generación de fondos propios para poder cubrir toda su actividad; el Estado les brinda dinero de algunas leyes de la República; pero esto no es suficiente para cubrir todas las necesidades y es importante mencionar que la Cruz Roja es Auxiliar de los Poderes Públicos y no pertenece al Estado. • Además; en ocasiones reciben críticas que no son necesariamente para la Cruz Roja; sino para servicios de ambulancias privadas y las personas externas en ocasiones, no diferencian que no son lo mismo.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.2. Marco Conceptual

La Organización:

La organización hace referencia a una estructura diseñada para lograr objetivos específicos a través de la coordinación de recursos y actividades; por eso se dice que *“...las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas complejos que operan en entornos cambiantes, requiriendo una adaptación constante para mantener su eficacia y supervivencia...”* esto según (Mintzberg H. , 2017). Además, pueden adoptar diferentes formas, como empresas con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales. Según (Daft, 2018) *“...las organizaciones se componen de diversas funciones, departamentos y niveles jerárquicos que trabajan en conjunto para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus stakeholders...”*, que son los que están interesados e invirtiendo en la organización.

Administración:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Según, (Koontz & Weihrich, 2016) *“...describen la administración como un conjunto de actividades que involucran la toma de decisiones, la coordinación de recursos humanos y materiales, y la supervisión de las operaciones diarias...”*. La cual también implica el

liderazgo y la toma de decisiones estratégicas para guiar a la organización hacia el éxito. Según (Robbins & Judge, 2018) “...*la administración efectiva requiere habilidades interpersonales, técnicas y conceptuales, así como una comprensión profunda de los contextos internos y externos en los que opera la organización...*”. Esto hace comprender que la administración para que tenga éxito; requiere de una capacidad integral en cuanto a conocimientos y habilidades.

Etapas del proceso administrativo.

- Planificación:

La planificación es una etapa esencial del proceso administrativo que implica la formulación de objetivos y estrategias para guiar las acciones futuras de la organización. (Robbins & Coulter, 2014)“...*afirman que la planificación proporciona dirección y propósito a la organización, permitiendo la asignación efectiva de recursos para alcanzar metas...*”. Otros autores, como (Daft, 2018), resaltan la importancia de la planificación como un “...*medio para anticipar los desafíos y oportunidades del entorno, lo que permite a la organización tomar decisiones informadas y adaptarse a cambios...*”. Por lo cual, la planificación estratégica a largo plazo es crucial para establecer una ventaja competitiva sostenible y lograr un alineamiento coherente de todas las actividades organizativas; es por esto, la importancia de la formulación de objetivos y estrategias para guiar todo el accionar de la organización.

- Organización:

La organización implica la estructuración de los recursos y la definición de roles y responsabilidades para lograr los objetivos establecidos en la etapa de planificación. Por otro lado, (Chiavenato, 2014), resalta que la organización también “...involucra la creación de una jerarquía clara y la distribución adecuada de autoridad, lo que facilita la toma de decisiones y la comunicación dentro de la organización...”. Y según (Koontz & Weihrich, 2016); la organización efectiva implica diseñar estructuras flexibles que puedan adaptarse a cambios en el entorno y fomentar la innovación y la colaboración.

- **Integración de personal:**

La integración de personal comprende la selección, contratación y desarrollo de personas colaboradoras, para asegurar que la organización cuente con el talento adecuado. (Robbins & Judge, 2018) destaca cómo “...la formación y el desarrollo continuo son esenciales para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, contribuyendo al éxito organizacional...”. Por su parte, (Dessler, 2017), enfatiza “...la importancia de la cultura organizacional en la integración de personal, ya que una cultura sólida puede influir en la atracción y retención de empleados comprometidos...”. Dado lo anterior, es que una estrategia de integración exitosa se enfoca en la alineación de los valores y objetivos personales con los de la organización, de modo tal, que se crea un sentido de pertenencia y compromiso...”

- **Dirección:**

La dirección implica liderar, motivar y guiar a las personas colaboradoras para alcanzar los objetivos organizacionales. En "Administración Moderna" (Certo & Certo, 2018), explican cómo los líderes efectivos inspiran a las personas colaboradoras a dar lo mejor de sí mismos y promueven un ambiente de trabajo positivo. La dirección implica la comunicación efectiva y la habilidad para tomar decisiones rápidas y acertadas, lo que permite resolver problemas y enfrentar desafíos. Y en el caso de (Goleman, 2017) introduce la idea de la inteligencia emocional en la dirección, argumentando que *"...los líderes deben ser conscientes de sus emociones y las de los demás para crear relaciones productivas y un clima organizacional positivo..."*

- **Control:**

Se refiere al monitoreo y evaluación del desempeño real con respecto a los objetivos planificados y la toma de medidas correctivas si es necesario. (Robbins & Coulter, 2014), *"... el control proporciona realimentación sobre el progreso y permite ajustes para asegurar que la organización se mantenga en el camino correcto..."*. Por su parte, (Dessler, 2017), aborda cómo el control también implica la identificación de desviaciones y la implementación de sistemas para prevenir problemas futuros y en el caso de (Chiavenato, 2014), resalta que el control debe ser equilibrado, evitando la micro gestión y permitiendo a las personas colaboradoras cierto grado de autonomía para fomentar la innovación.

Planificación estratégica

- **Definición:**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización establece su dirección a largo plazo al identificar sus objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos. Según (Mintzberg H. , 2017)“...*la describen como un proceso continuo de toma de decisiones que involucra la adaptación y el aprendizaje...*”. Por lo tanto, la planificación estratégica es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que permite una orientación clara y coherente en medio de la complejidad empresarial actual. Aunque un exceso de planificación puede ralentizar la toma de decisiones, la falta de un enfoque estratégico puede llevar a la deriva y la falta de dirección. Por lo tanto, un equilibrio entre la planificación y la flexibilidad es esencial.

- **Características:**

La planificación estratégica se caracteriza por su enfoque en el largo plazo, su enlace con la misión y visión de la organización, su enfoque en la toma de decisiones informadas y su capacidad para guiar la asignación de recursos de manera efectiva (Daft, 2018). Además, la planificación estratégica implica “...*tomar decisiones que determinen la dirección de la organización y la forma en que asignará sus recursos para avanzar en esa dirección...*”.

- **Tipos de planificación estratégica:**

Los tipos de planificación estratégica incluyen la prospectiva, que se enfoca en explorar futuros posibles; la adaptativa, que se ajusta a cambios no

anticipados; y la intencionada, que combina aspectos de enfoque y adaptabilidad, según (Mintzberg H. , 2017).

- **Beneficios de la planeación estratégica:**

La planeación estratégica brinda dirección, claridad en los objetivos, alineación de recursos, adaptabilidad a los cambios del entorno y mejora la toma de decisiones, esto según (Robbins & Coulter, 2014) Además, proporciona un marco para tomar decisiones y mejorar el rendimiento organizacional, permitiendo a la organización adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

- **Visión:**

La visión es una declaración inspiradora que define la aspiración futura de la organización. La visión "*...debe inspirar y desafiar, comunicar el futuro deseado de la organización y proporcionar un propósito compartido...*", (Daft, 2018). Sin un deseo de futuro; que esté muy bien definido, las acciones o el trabajo que se realiza, no va a ningún lado. Se debe aspirar siempre a que la organización esté mucho mejor y alcance grandes metas.

- **Misión:**

La misión define el propósito fundamental y las actividades de la organización, la cual debe comunicar el valor que la organización aporta a sus stakeholders. Si la misión está bien definida junto con la visión, son como el norte que guían las decisiones y acciones de una organización. Por eso es trascendental que la misión sea como indica (Robbins & Coulter, 2014)

"...una declaración concisa y orientada al propósito que describe qué hace la organización, para quién y cómo lo hace..."

Valores:

Los valores son principios éticos que guían el comportamiento organizacional. (Cameron & Quinn, 2019) señalan que los valores auténticos son esenciales para construir una cultura sólida y coherente. Los valores, dicho de otra forma, son los principios fundamentales y las creencias compartidas que guían el comportamiento y las decisiones de la organización; que las caracteriza.

- **Objetivos institucionales:**

Son metas específicas que la organización busca lograr. Los objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo) para ser efectivos. Esto quiere decir que los objetivos institucionales son *"...declaraciones específicas y cuantificables que describen lo que la organización espera lograr en un plazo determinado..."* (Cascio, 2018)

- **Planes Operativos:**

Los planes operativos son la implementación detallada de las estrategias, estos planes permiten coordinar las actividades diarias y asignar responsabilidades. Según (Stoner & Freeman, 2016) *"...detallan las acciones y tareas específicas, junto con los plazos y responsables, para implementar las estrategias y lograr los objetivos..."*.

Diseño organizacional

- **Definición:**

El diseño organizacional se refiere a la estructura, procesos y configuración de la organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Según (Robbins & Coulter, 2014), lo describen como “...*el proceso de crear una estructura y cultura coherentes...*”. Su importancia radica en su capacidad para estructurar la forma en que las personas interactúan y trabajan juntas, permitiendo una alineación efectiva de los recursos hacia los objetivos establecidos. Además, (Mintzberg H. , 2017), detalla que “...*el diseño influye en la cultura y el desempeño organizacional...*”. Dado lo anterior, el diseño organizacional debe ser flexible y adaptable para reflejar la dinámica del entorno y las necesidades cambiantes de la organización. Un diseño que facilite la comunicación y la colaboración puede aumentar la agilidad y la capacidad de respuesta.

- **Beneficios:**

Un diseño organizacional efectivo facilita la coordinación, comunicación y toma de decisiones, optimizando la eficiencia y eficacia operativa. (Daft, 2018) destaca cómo un diseño bien pensado puede mejorar la adaptabilidad y respuesta al entorno cambiante. Además, una estructura que fomente la descentralización puede empoderar a las personas trabajadoras y promover la innovación. De igual forma, el diseño organizacional “...*permite una mejor coordinación y comunicación entre las partes de la organización, lo que*

contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos..." (Robbins & Coulter, 2014)

- **Etapas del diseño organizacional:**

Las etapas incluyen *"...el análisis de las necesidades organizativas, la determinación de la estructura, la asignación de responsabilidades y la evaluación continua..."*. Además, (Mintzberg H. , 2017) menciona cómo el diseño debe equilibrar aspectos como la especialización y la coordinación. Otro autor señala similitudes y diferencias en las etapas del diseño organizacional dentro de las cuales incluye *"...el análisis, la definición de objetivos, el diseño estructural, la asignación de responsabilidades, la implementación y la evaluación..."* (Robbins & Coulter, 2014)

Gestión el talento humano:

La gestión del talento humano abarca estrategias y prácticas para atraer, desarrollar y retener a los colaboradores de alto rendimiento. Según (Cascio, 2018) *"...destaca que esta función busca alinear el talento con los objetivos organizacionales..."*; que es fundamental para tener las personas idóneas dentro de la organización. Además, al tener a personas motivadas en los puestos correctos y brindándoles condiciones laborales favorables; fomentarán la ventaja competitiva de la organización.

Funciones de la gestión del talento humano

- **Admisión de personas:**

La función de admisión implica reclutar y seleccionar a los candidatos adecuados para la organización. Por su parte, (Martocchio, 2017), resalta cómo la selección adecuada puede contribuir a la cultura organizacional y la productividad. Al seleccionar a candidatos que comparten los valores y la cultura de la organización, se fomenta la integración y la cohesión del equipo desde el inicio.

- **Aplicación de personas:**

La aplicación involucra asignar roles y responsabilidades. Según (Martocchio, 2017), destaca la importancia de la alineación entre habilidades y roles para el éxito. Se destaca la importancia de la asignación de tareas basada en las fortalezas individuales de cada colaborador; al reconocer y aprovechar sus habilidades únicas, se aumenta la eficacia y la motivación, contribuyendo así al éxito de la organización.

- **Compensación de personas:**

Según (Martocchio, 2017), la compensación incluye salario y beneficios, y cómo estos elementos impactan en la satisfacción y retención de las personas colaboradoras. Dado que la compensación puede ser una herramienta estratégica para atraer y retener talento. Más allá de la compensación financiera señalada por (Martocchio, 2017) es fundamental

considerar la compensación no monetaria. Ofrecer beneficios como flexibilidad laboral, oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, y un equilibrio adecuado entre trabajo y vida, puede influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

- **Desarrollo de personas:**

El desarrollo implica capacitación y crecimiento de habilidades. (Snell & Bohlander, 2015), mencionan cómo el desarrollo impacta en la efectividad y adaptabilidad de las personas trabajadoras. Es esencial fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Promover la autogestión del desarrollo, donde las personas que trabajan en la organización sean alentadas a buscar oportunidades de aprendizaje y crecimiento de acuerdo con sus intereses y metas profesionales.

Mantenimiento de personas:

El mantenimiento incluye la creación de un ambiente laboral positivo. Según (Cascio, 2018) *“...menciona cómo esta función afecta la calidad de vida laboral y la retención de las personas que trabajan en la organización...”* Además, resaltan la importancia de políticas y prácticas que promuevan el bienestar. También involucra la promoción de la salud mental. Al implementar políticas de apoyo psicológico, programas de manejo del estrés y ambientes laborales que fomenten la conexión y el respeto, se contribuye a un entorno saludable y productivo.

- **Monitoreo de personas:**

El monitoreo implica evaluar el desempeño y proporcionar realimentación, el monitoreo continuo permite ajustar el desempeño y el desarrollo. Por otro lado, (Cascio, 2018), enfatiza la importancia de la comunicación abierta en este proceso. Así como la importancia de la transparencia en la comunicación. Un diálogo abierto y honesto entre trabajadores y líderes puede fortalecer la confianza, facilitar la identificación de áreas de mejora y promover un ambiente de colaboración.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, creencias y normas que influyen en la forma en que las personas colaboradoras perciben y se comportan en la organización. Según (Cameron & Quinn, 2019) *“...la cultura puede ser un factor determinante en el éxito de la organización al influir en la toma de decisiones y la adaptación al entorno...”*, porque se manifiesta en los comportamientos observables, los símbolos y las historias de la organización.

Clima Organizacional:

Se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización y afecta el comportamiento y la actitud de las personas colaboradoras. Según (Chiavenato, 2014), *“...se refiere al ambiente emocional y psicológico que prevalece en una organización y que afecta la manera en que los empleados se sienten, se comportan y se relacionan en*

el entorno laboral...". Es un factor importante para entender y mejorar la dinámica interna de las organizaciones y su influencia en el rendimiento de los empleados. Además, el clima se basa en las percepciones de las personas colaboradoras y puede influir en su motivación y satisfacción.

Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

Las dimensiones del clima organizacional son un marco para comprender cómo diferentes aspectos influyen en el ambiente laboral. Estas dimensiones incluyen la estructura, la responsabilidad, la recompensa, los desafíos, las relaciones interpersonales, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad. (Robbins & Judge, 2018), resalta cómo estas dimensiones afectan la satisfacción laboral y la productividad.

Indicadores de las dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer:

1. **Indicadores de Estructura:** Se relacionan con la percepción de los empleados sobre la claridad de las políticas y procedimientos organizativos. Litwin y Stringer (2013) explican cómo esta dimensión influye en la comprensión de las expectativas y roles dentro de la organización" (como se citó en (Robbins & Judge, 2018)).
2. **Indicadores de Responsabilidad:** Se refiere a la autonomía y control percibidos por los empleados en su trabajo. (Smith & Johnson, 2015) argumentan que esta dimensión está relacionada con la toma de decisiones participativa y la valoración de las opiniones del personal.

3. **Indicadores de Recompensa:** La percepción de las recompensas y reconocimientos en el clima organizacional es un aspecto fundamental. Según (Dessler, 2017) se aborda cómo esta dimensión impacta en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados en su libro "Gestión de Recursos Humanos".
4. **Indicadores de Desafíos:** Se relacionan con el grado en que los colaboradores encuentran su trabajo estimulante y significativo. (Robbins & Coulter, 2014) explican cómo la variedad de tareas y la oportunidad de desarrollo impactan en esta dimensión.
5. **Indicadores de Relaciones Interpersonales:** La calidad de las relaciones interpersonales en el clima organizacional influye en la satisfacción y el bienestar de los empleados. (Robbins & Judge, 2018), explora cómo la comunicación y el apoyo social afectan esta dimensión en su libro "Comportamiento Organizacional".
6. **Indicadores de Cooperación:** La dimensión de cooperación en el clima organizacional está relacionada con la colaboración y el trabajo en equipo (Jones & George, 2020), señalan que la disposición de los empleados a compartir conocimientos y ayudarse mutuamente afecta positivamente esta dimensión.
7. **Indicadores de Estándares:** Los estándares de desempeño en el clima organizacional influyen en la percepción de los empleados sobre la calidad de su trabajo. (Stoner & Freeman, 2016) *"...esta dimensión afecta la búsqueda de la excelencia en la organización en su libro "Administración..."*.

8. **Indicadores de Conflictos:** La gestión de conflictos en el clima organizacional es esencial para mantener un ambiente saludable. Según (Certo & Certo, 2018) se abordan estrategias para manejar y resolver conflictos, afectando esta dimensión en su libro "Administración Moderna".
9. **Indicadores de Identidad:** La identificación de los empleados con la organización es un aspecto crucial del clima organizacional. (Chiavenato, 2014) *"...explora cómo los valores compartidos y el sentido de pertenencia impactan esta dimensión..."* Esto en cuanto a cómo se sienten identificados y comprometidos con la organización.

El clima laboral y su relación con otras variables:

Se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización y afecta el comportamiento y la actitud de las personas colaboradoras de la organización. Este ambiente está influenciado por factores como la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos. Según (Robbins & Judge, 2018) *"...el clima laboral está relacionado con la satisfacción laboral, el compromiso, la productividad y el bienestar de los empleados..."*

Características de un clima laboral sano:

Un clima laboral sano se caracteriza por la confianza mutua, la comunicación abierta, el apoyo entre colegas y el reconocimiento por el trabajo bien hecho. Según (Chiavenato, 2014) *"...un ambiente laboral saludable destaca características claves que contribuyen a un clima laboral positivo, como el*

liderazgo efectivo, la comunicación abierta, la participación de los empleados, la equidad en el trato, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo...”

Clima laboral agradable versus clima laboral deficiente:

Un clima laboral agradable se caracteriza por la confianza, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral y productividad. En contraste, un clima laboral deficiente, caracterizado por el conflicto, la falta de comunicación y la desconfianza, puede tener un impacto negativo en la moral de los colaboradores y en los resultados organizacionales (Robbins & Coulter, 2014).

La importancia de los miembros para generar un clima laboral agradable:

Los miembros de una organización desempeñan un papel crucial en la creación de un clima laboral agradable. Su comportamiento, actitudes y relaciones influyen en el ambiente organizacional. Según, (Goleman, 2017) los líderes y empleados que practican la inteligencia emocional pueden contribuir a un clima laboral positivo al manejar las emociones y fomentar relaciones saludables.

¿Cuándo realizar un diagnóstico de clima laboral?

Realizar un diagnóstico de clima laboral es esencial cuando se observan señales de insatisfacción, conflictos frecuentes o disminución del rendimiento en la organización. Según (Chiavenato, 2014); “...un diagnóstico periódico

puede identificar áreas de mejora y ayudar a implementar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo...". Realizar un diagnóstico de clima laboral es una herramienta valiosa para comprender las percepciones, actitudes y sentimientos de las personas colaboradoras hacia su entorno de trabajo. Este proceso puede proporcionar información esencial para identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles problemas en la organización. Aunque no hay un momento específico que aplique a todas las organizaciones, existen situaciones y momentos clave en los que un diagnóstico de clima laboral es más necesario como cuando suceden las siguientes situaciones:

- ❖ Cambio Organizacional Significativo.
- ❖ Baja productividad o Satisfacción.
- ❖ Alta Rotación de personal.
- ❖ Inicio de un nuevo proyecto o iniciativa.
- ❖ Crecimiento de la organización.
- ❖ Ciclo anual o periódico.

Satisfacción Laboral:

Se refiere al grado en que las personas colaboradoras se sienten contentas y satisfechas con su trabajo y su entorno laboral. Según (Chiavenato, 2014), se refiere *"...al nivel de felicidad y complacencia que las personas trabajadoras experimentan en su trabajo..."*. Es una evaluación subjetiva de diversos aspectos laborales y está vinculada a la motivación, el compromiso y el rendimiento en la organización.

Factores de la satisfacción laboral en el trabajo :

La satisfacción laboral es influida por una serie de factores que impactan en la experiencia de los trabajadores durante el desempeño de sus funciones. Según (Locke, 2017) estos factores pueden incluir el contenido del trabajo, la remuneración, las oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal. Por otro lado, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg enfatiza que la satisfacción laboral y la insatisfacción son influenciadas por diferentes conjuntos de factores. Mientras que los factores higiénicos son necesarios para evitar la insatisfacción, son los factores motivadores los que impulsan la satisfacción y el compromiso real en el trabajo.

La Satisfacción laboral y otras relaciones:

La satisfacción laboral puede influir en otros aspectos de la vida de una persona. Según (Chiavenato, 2014), "...la satisfacción en el trabajo se relaciona con la actitud de la persona hacia su trabajo y con lo que obtiene de él. Representa el grado de acuerdo entre lo que la persona recibe del trabajo y lo que espera recibir...". Por eso se dice que las personas con alta satisfacción laboral tienden a experimentar una mayor satisfacción en otras áreas de su vida, lo que se traduce en una mayor felicidad general, porque la satisfacción laboral influye en otras áreas de la vida personal; por lo cual es necesario invertir en bienestar laboral.

Manifestaciones de insatisfacción laboral de los trabajadores

La insatisfacción laboral puede manifestarse de diversas formas y tener efectos negativos en las personas colaboradoras y en la organización. Las manifestaciones de insatisfacción laboral se ven reflejadas, por ejemplo, con expresiones visibles, desgaste, rotación, desmotivación, agotamiento, quejas, conflictos o comportamientos que reflejan el descontento de los trabajadores con respecto a su trabajo o a las condiciones laborales. Según (Chiavenato, 2014) "...La insatisfacción es reflejo de un conflicto entre las expectativas de las personas y la realidad laboral que encuentran en la organización...". Por eso la organización debe procurar motivar a las personas trabajadoras que son el recurso más valioso que tienen.

Capítulo III. Marco Metodológico

En una tesis, el marco metodológico desempeña un papel de vital importancia al explorar con profundidad los métodos, técnicas e instrumentos que se aplicarán en la investigación. Este marco proporciona una guía fundamental que posibilita la obtención de información esencial para analizar todos los elementos pertinentes. Estos elementos son cruciales para la formulación de una propuesta que genere un valor significativo en una propuesta de mejora del Clima Organizacional.

Una propuesta orientada a mejorar el Clima Organizacional busca crear un ambiente laboral en el que las personas se sientan motivadas, comprometidas y satisfechas. Esto no solo contribuye al bienestar de las personas colaboradoras, sino que también tiene un impacto directo en la productividad, la colaboración y la retención del talento dentro de la organización.

Dentro del marco metodológico, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los elementos del Clima Organizacional. Esto implica la identificación y medición de factores como la percepción del liderazgo, la calidad de la comunicación interna, y las oportunidades de desarrollo. Además, se explorará cómo estos factores se relacionan con la motivación de las personas colaboradoras y su disposición a participar activamente en sus funciones.

La metodología también involucrará la utilización de instrumentos validados para medir tanto el Clima Organizacional como la motivación de las personas colaboradoras. Este enfoque no solo busca enriquecer el entorno laboral, sino que

también se alinea con los objetivos más amplios de la organización en términos de gestión del talento, sucesión efectiva y crecimiento sostenible.

3.1. Ubicación

La organización en la cual se desarrolla el análisis es en la Cruz Roja Costarricense, específicamente en el Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada, la Cruz Roja tiene presencia en todo el país, con sede principal en San José, Zapote.

3.2. Enfoque de estudio

El presente estudio se desarrolló dentro de la ruta de investigación mixta que según Sampieri: *“...representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos...”* (Hernández Sampieri, 2018, pág. 612). En el caso de este trabajo, permite obtener datos cualitativos como las experiencias, vivencias y opiniones de las personas que integran el Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada; así como datos cuantitativos que ayudan a marcar tendencias, como la cantidad de personas que comparten un mismo criterio. En este caso, la preponderancia es la parte cualitativa en la que se buscó conocer sobre opiniones, experiencias, vivencias, entre otros.

Con respecto a los datos cuantitativos, estos se utilizaron para marcar tendencias de los fenómenos presentes en la organización. Por tal razón, aunque predomina el enfoque cualitativo, los datos cuantitativos brindaron información valiosa de las personas que son parte de este comité auxiliar.

Tal cual lo menciona (Hernández, Fernández y Batista, 2010, p.4), donde describen que un tipo de investigación es la que tiene el enfoque mixto, la cual se describe a continuación.

“...Enfoque Mixto: Se refiere al uso de las dos técnicas anteriores con el fin de comprender mejor el fenómeno de estudio. En este caso los datos, tanto cuantitativos como cualitativos se integran según las necesidades de la investigación...”

Por tal razón, el enfoque que más aplica para esta investigación es el enfoque mixto, siempre tomando en cuenta que predominan los datos cualitativos.

3.3. Tipo de investigación

Investigación de campo: Se realizó una investigación de campo en el Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada, para observar los acontecimientos que se presentan en cuanto al Clima Organizacional, además para la aplicación de la encuesta a las personas colaboradoras de la organización.

3.4. Alcance la investigación

Las investigaciones pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Por un lado, el alcance depende del estado de conocimiento sobre el problema de investigación, este se realiza a partir de la investigación de la bibliografía en el capítulo de marco teórico y por otro con la perspectiva que se le quiera dar al estudio.

En esta investigación se tendrá un alcance de estudio descriptivo, dado que *“...son aquellos que buscan describir las situaciones o eventos para especificar las características más importantes de cualquier otro fenómeno que se desee analizar...”* (Hernández Sampieri, 2018). Dado que el interés de esta investigación es describir cómo es el Clima Organizacional en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada; los comportamientos de las personas, conocer si están motivados, qué los motiva, cómo se sienten, entre otras situaciones. Es importante mencionar, que según (Hernández Sampieri, 2018), *“...este estudio se basa en realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta...”*. Por esta razón, el alcance que tendrá esta investigación será netamente descriptivo, de la mano con la aplicación de encuestas y uso de otros instrumentos de recolección de información para conocer de manera integral el estado de los elementos descritos en capítulos anteriores y que buscan conocer el Clima Organizacional.

3.5. Fuentes de información

Según (Hernández Sampieri, 2018), existen tres tipos de fuentes de información que son: las fuentes primarias, secundarias y terciarias las cuales describe como:

➤ Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información directamente de primera mano y se basan en datos originales recopilados por el investigador. Estas fuentes son esenciales para la investigación original y pueden incluir encuestas, entrevistas, observaciones y experimentos. Proporcionan

información no interpretada ni filtrada por otros autores y son la base de la evidencia en una investigación.

➤ **Fuentes Secundarias:**

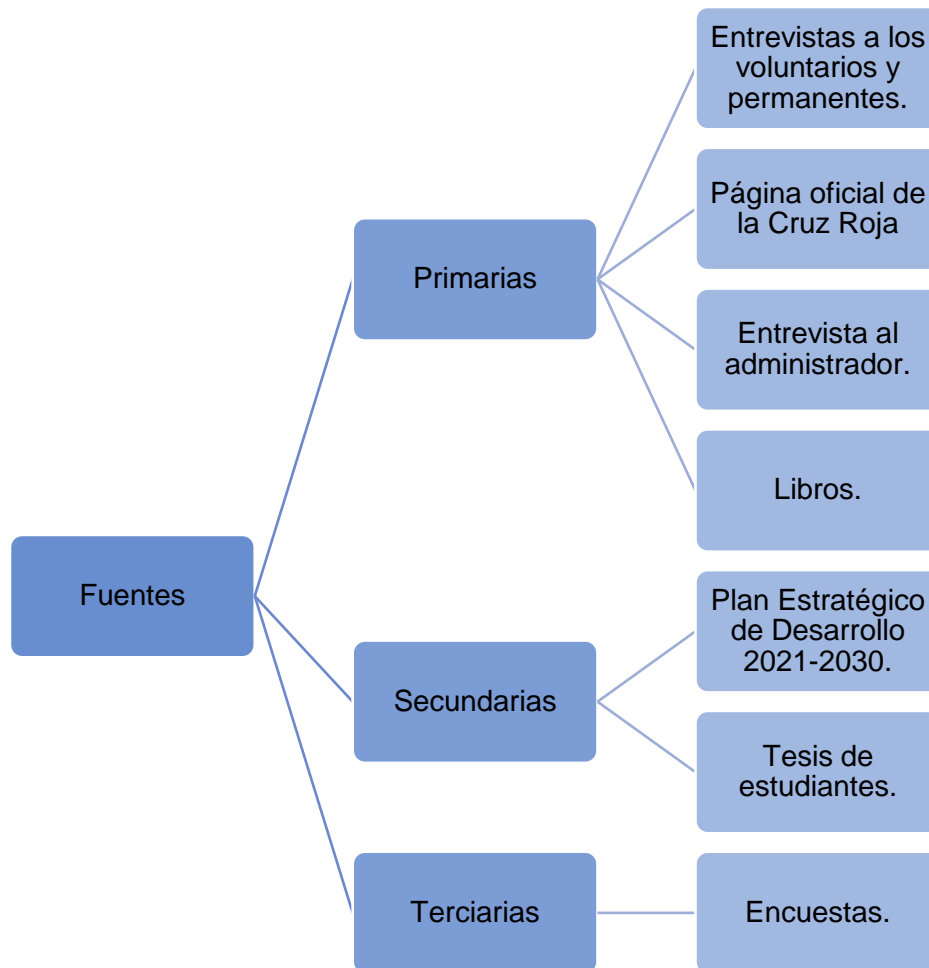
Son aquellas que recopilan, resumen, analizan o interpretan información de fuentes primarias. Estas fuentes pueden ser libros de texto, artículos de revisión, informes y documentos que analizan y contextualizan la investigación original. Son útiles para obtener una comprensión más profunda de un tema sin acceder directamente a las fuentes primarias.

➤ **Fuentes Terciarias:**

Proporcionan una visión general o resumen de la información de fuentes secundarias. Estas fuentes incluyen enciclopedias, diccionarios, resúmenes y catálogos de bibliotecas. Son útiles para obtener una visión general rápida de un tema y para identificar fuentes secundarias relevantes.

En esta investigación, se pueden mencionar informantes claves y registros documentales como:

Ilustración 4. Fuentes de información utilizadas en la investigación.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En este apartado de la tesis se describen las técnicas y los instrumentos utilizados para la investigación. En este caso se trabajará con las técnicas de entrevista, encuesta, revisión documental y observación. A continuación, se define cada instrumento:

3.6.1. Entrevista

La entrevista es uno de los métodos de recolección de datos que se utilizó porque: *“...es más íntima, flexible y abierta y se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado...”* (Hernández Sampieri, 2018, pág. 449). La entrevista fue aplicada al administrador para obtener información que complementara la investigación.

3.6.2. Encuesta:

Según (Hernández Sampieri, 2018) *“...La encuesta es un método de investigación que implica hacer preguntas a un grupo de participantes a través de cuestionarios estandarizados. Las encuestas pueden recopilar datos sobre actitudes, opiniones, comportamientos y características demográficas...”*. Los datos se recopilan de manera sistemática y se pueden analizar estadísticamente para obtener conclusiones generalizables sobre una población más amplia.

Para este ejercicio investigativo se utilizará una encuesta que incluye preguntas con escala Likert y preguntas abiertas, esto con el fin de recolectar la mayor información posible y que se tomen en cuenta las percepciones de los colaboradores.

La escala Likert, la podemos definir de la siguiente manera:

3.6.2.1. Escala Likert

Este método de recopilación de datos es muy conocido especialmente en ciencias sociales, donde en su mayoría, el objeto de estudio lo constituyen seres humanos, quienes tienen la información requerida o pueden ofrecer testimonios sobre el asunto estudiado.

Este método de recolección posibilita la obtención de información variada sobre los sujetos, hasta información más compleja y subjetiva que requiere una mayor elaboración de la persona interrogada, como son sus percepciones, actitudes, representaciones, preferencias, opiniones, a las que se accede a través de “lo dicho” o la expresión de la persona. Muchos autores argumentan su selección de la escala Likert con base a su facilidad de uso, ya que los resultados pueden ser transformados en porcentajes; su susceptibilidad para realizar las pruebas de confiabilidad y la sencillez de interpretación este método estadístico que permite difundir con facilidad el resultado a los usuarios.

La escala de Likert consta de varios ítems o afirmaciones relacionadas con el tema de estudio. Los participantes responden a cada afirmación en una escala que generalmente varía entre cinco y siete puntos, aunque puede haber variantes con más o menos opciones. Estos puntos representan diferentes grados de acuerdo o desacuerdo, y generalmente siguen una estructura similar:

- **Totalmente en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Totalmente de acuerdo**

3.6.3. Revisión documental:

La revisión documental implica la recopilación y el análisis de información previamente publicada y disponible en documentos escritos, como libros, artículos,

informes y otros materiales. Esta técnica permite al investigador obtener una comprensión profunda del estado del conocimiento en un área específica, identificar lagunas en la investigación existente y establecer una base sólida para su propio estudio. (Ibidem, 2018).

3.6.4. Observación

La observación es un método en el cual *“...el investigador observa y registra los comportamientos, acciones y situaciones de interés en un entorno natural, sin intervenir directamente en la situación...”* (Ibidem, 2018). Puede ser observación participante, donde el investigador está involucrado en la escena, o no participante, donde simplemente observa. La observación es útil para obtener información detallada sobre comportamientos reales y contextos sociales. En esta investigación se realiza en el proceso de manera activa.

3.7. Población

Según (Hernández Sampieri, 2018) *“...La población se refiere al conjunto completo de elementos que comparten características comunes y que son de interés para el estudio...”*. En esta investigación la población en estudio son las personas permanentes (remuneradas y voluntarias) del Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada. Aunque en la planilla de Ciudad Quesada se encuentran personas que trabajan en el puesto de despacho ubicado en La Fortuna; en esta investigación no se tomarán en cuenta, se incluirán únicamente las personas que constantemente se encuentran en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada. Es por esta misma razón, que no se contemplará como objeto de estudio a 19 personas que son aspirantes a

ser voluntarios dentro del Comité Auxiliar; pero que actualmente están llevando el proceso del Ciclo del Voluntariado. En este caso la población seleccionada para responder a los instrumentos de estudio serán los siguientes:

Ilustración 5. Personas inscritas en el padrón del comité auxiliar.

Permanentes		Voluntarios	
Área	Cantidad	Área	Cantidad
Conductores	5	Operativos	28
Socorristas	2	Social	2
Administrativo	4	Juventud	4
Miscelánea	1	Comisión Administrativa	3
		Fiscalía	1
Total	12	Total	38
Población total: 50			

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Administrador.

3.8. Muestra

En principio, la muestra no se iba a calcular debido a que se pretendía que la encuesta fuera realizada por la población total que son 50 personas, sin embargo, por diferentes tipos de limitaciones como el tiempo, acceso, entre otros; se determinó que lo más adecuado es calcular la muestra para este análisis. La muestra se define como *"...una porción seleccionada de la población total que se utiliza para realizar inferencias sobre la población en su conjunto..."*. Además, según Martínez (2020) *"...se definirá como muestra al conjunto de unidades seleccionadas para su análisis de entre el total de una población o marco muestral..."*. Para poder tomar el tamaño de la muestra que a la que se le debe de encuestar se debió de aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q$$

Donde:

- n = Tamaño de muestra buscado
- Z = Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC)
- e = Error de estimación máximo aceptado
- p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).
- q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Al conocer el dato total de la población de esta investigación entre hombres y mujeres. Se calculó de la siguiente forma; el tamaño de la muestra para una población de 50 encuestados, donde se asigna un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Donde se desconoce la probabilidad p del evento.

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) (50)}{(50 - 1) (0.05)^2 + 1.96^2 (0.5) (0.5)} = 43.55$$

$$(50 - 1) (0.05)^2 + 1.96^2 (0.5) (0.5)$$

Así las cosas, se procederá a trabajar con una muestra de 43 personas. A los cuales se les hará la aplicación del instrumento que permita recolectar datos para el análisis de la investigación.

3.9. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables

Según (Hernández Sampieri, 2018), *“...una variable es una característica que puede cambiar y cuya variación puede ser observada o medida. Este concepto es aplicable a diversas entidades, como individuos, objetos, eventos y fenómenos, que pueden adquirir distintos valores con relación a la variable en cuestión...”* Es importante destacar que la variable es un aspecto de un fenómeno caracterizado por la capacidad de asumir valores ya sea cualitativa o cuantitativamente.

Se presenta a continuación el cuadro de variables para esta investigación.

Tabla 10. Cuadro de operacionalización de variables.

Objetivo General: Analizar el impacto del clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento de las personas permanentes y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense: Un estudio durante el mes de agosto de 2023.				
Objetivo Específico	Variable de estudio	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
1. Conocer la percepción del clima organizacional que prevalece en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, identificando los aspectos que influyen en la satisfacción y motivación de las personas remuneradas y voluntarias.	Percepción del Clima Organizacional	Es "...la interpretación individual de las personas trabajadoras sobre su ambiente de trabajo..." (Robbins & Judge, 2018)	Ideas o pensamientos que tiene el personal sobre el clima organizacional	Las preguntas 2 y 3 responden a este indicador.
	Satisfacción de Personas Remuneradas y Voluntarias	Es "...la evaluación subjetiva que las personas hacen de su trabajo..." (Smith & Johnson, 2015),	Agrado de las personas al trabajar en la organización	Las preguntas 4 y 5 responden a este indicador.
	Motivación de Personas Remuneradas y Voluntarias	Se refiere a "...los impulsos internos que dirigen el comportamiento de las personas..." (Robbins & Judge, 2018)	Estimulo que sienten las personas por trabajar	Las preguntas 6 y 7 responden a este indicador.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de las personas trabajadoras y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense en relación con el clima organizacional, considerando variables como el liderazgo, la comunicación interna, y las oportunidades de desarrollo.	Liderazgo	Se define como "...el proceso de influir en las actividades de un grupo de individuos hacia la realización de metas y objetivos compartidos..." (Chiavenato, 2014)	Liderazgo	Las preguntas 8 y 9 responden a este indicador.
	Comunicación interna	Es "...el flujo de información y mensajes dentro de una organización..." (Smith & Johnson, 2015),	Asertividad	Las preguntas 10 y 11 responden a este indicador.
	Oportunidades de desarrollo	Son "...vías disponibles para que las personas trabajadoras adquieran nuevas habilidades y conocimientos que les permitan avanzar en sus carreras..." (Smith & Johnson, 2015),	Planes de crecimiento	Las preguntas del 12 al 14 responden a este indicador.
3. Relacionar el clima organizacional con la motivación de las personas remuneradas y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, explorando cómo el ambiente laboral influye en la disposición y el compromiso para desempeñar sus funciones.	Relación entre Clima Organizacional y Motivación	"...el clima organizacional, tal como es percibido por las personas trabajadoras, está estrechamente relacionado con su nivel de motivación en el trabajo..." (Robbins & Coulter, 2014)	Disposición y compromiso	Las preguntas 15 y 16 responden a este indicador.

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos extraídos de los objetivos específicos.

3.10. Plan de tabulación

Realizadas las encuestas y por lo tanto la recolección de la información, se procederá a generar los datos en un formato adecuado para su procesamiento, donde la información será presentada a través de gráficos y tablas para su posterior análisis.

Dadas las facilidades tecnológicas, se procederá a realizar la encuesta por medio de herramientas digitales como el formulario de Google, con el fin de hacer un uso eficiente de la tecnología, disminuir el riesgo de pérdida de información por extravío, impericia o imprecisión de los tomadores, así como la disminución del consumo de papel, colaborando con el ahorro energético y cuidado del ambiente.

De esta manera, para efectos de realizar el análisis, se espera una disminución del tiempo de tabulación dadas las características digitales de la misma; que permite agilidad en el procesamiento de los datos obtenidos.

3.11. Plan de análisis

Una vez finalizada la etapa de recolección y procesamiento de la información, se inicia con una de las fases clave de la investigación: el análisis de los datos.

En esta fase se plantea el análisis minucioso de los datos recopilados de las personas participantes de la encuesta, donde en pleno aprovechamiento de las herramientas digitales, se concibe el uso de programas de análisis automático como Microsoft Excel, así como su exposición y desagregación oportuna por medio de

gráficos, tablas y cualquier otro elemento que pueda demostrar de forma clara los datos.

Asimismo, se desarrolla el análisis por cada uno de los objetivos:

Análisis objetivo 1:

Esta información se desarrolla con la aplicación de la encuesta, en la cual, de la pregunta dos hasta la pregunta número 7; son para obtener información que responda al objetivo 1, que pretende conocer la percepción tanto de las personas que son remuneradas como las personas voluntarias del Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada. La información que se obtenga de estas preguntas será presentada a través de gráficos que reflejen los resultados arrojados.

Análisis objetivo 2:

El segundo objetivo tiene una serie de aristas que se documentarán por medio de una encuesta estructurada, por lo que es aquí donde se realizará mayor análisis utilizando gráficos, tablas e imágenes, esto con una revisión y procesamiento de información previa.

Estos datos se analizarán por medio de la escala de Likert de cuantificación y caracterización, con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral de las personas tanto trabajadoras como voluntarias; considerando variables como el liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo.

Análisis objetivo 3:

Relacionar el clima organizacional con la motivación de las personas remuneradas y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, explorando cómo el ambiente laboral influye en la disposición y el compromiso para desempeñar sus funciones.

En este punto se realizan dos preguntas dentro de la encuesta que permitan obtener la información necesaria y pertinente para el análisis de este objetivo específico; se extraen datos cualitativos de la encuesta, como las respuestas que marcaron, como datos cuantitativos que son la tendencia de cuántas personas seleccionaron determinada opción, por lo que se define utilizar herramientas como imágenes y tablas para representar los resultados.

Análisis objetivo 4:

El desarrollo de este objetivo se trata de una propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento del ambiente organizacional tanto para las personas remuneradas como para las personas voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense; las cuales se generarán a partir de los hallazgos detectados en las respuestas que se brindaron a cada indicador de la encuesta.

Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se muestran los resultados que se alcanzaron con la investigación a través de la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de información. Estos fueron clave para los resultados obtenidos.

4.1. Resultados alcanzados

Los resultados alcanzados se expondrán a continuación, sin embargo, es importante aclarar varios puntos:

- Hubo poca participación por parte de las personas que pertenecen al Comité Auxiliar en Ciudad Quesada, de un total de 50 personas, respondieron la encuesta 29 personas; lo que no permitió cumplir el mínimo de la muestra. El por qué se dio la poca participación no se sabe, porque de parte del Administrador y otros voluntarios; hubo recordatorios constantes para que las personas llenaran la encuesta.
- Aunque estas 29 personas no completan la muestra de estudio, la información que suministraron es relevante para hacer el análisis de esta investigación, porque con sus respuestas se marcaron tendencias que se presentan en el comité auxiliar, por lo cual la estrategia respondería a las necesidades que expusieron.
- Algunas de las razones que se consideran ante la falta de respuesta de las demás personas es que no llenaron la encuesta quizás por desconocimiento

en cómo acceder al formulario, o bien, porque no tuvieron tiempo, u otras razones personales que se desconocen.

4.2. Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario:

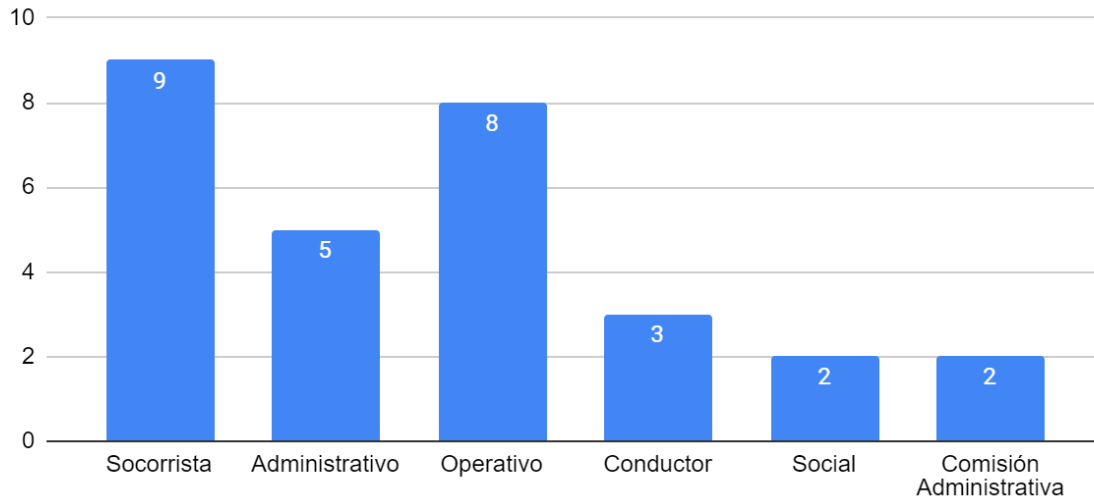
1. ¿A qué área pertenece dentro del Comité Auxiliar en CQ?

Conocer el área a la que pertenecen debería ser uno de los aspectos que cada persona tanto permanente como voluntario, conozcan con exactitud, sin embargo, al parecer según el gráfico, hay personas que desconocen realmente al área a la que pertenecen.

Esto porque apenas hay 3 socorristas en el comité, pero en la encuesta, 6 personas más marcaron la opción de socorrista, esto se pudo haber dado porque lo confundieran con el área operativa. Esta misma situación se presentó en el caso de las personas que llenaron en la encuesta que pertenecen al área administrativa; porque según la información suministrada por el administrados, esta área la conforman 4 personas, no 5 personas.

Gráfico 1. Área a la que pertenece.

¿A qué área pertenece dentro del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Objetivo 1: Conocer la percepción del clima organizacional que prevalece en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, identificando los aspectos que influyen en la satisfacción y motivación de las personas remuneradas y voluntarias.

Para este objetivo se determinaron las siguientes variables de estudio: Percepción del Clima Organizacional, Satisfacción de Personas Remuneradas y Voluntarias; y Motivación de Personas Remuneradas y Voluntarias.

En ese mismo orden, se eligieron los siguientes indicadores: Ideas o pensamientos que tiene el personal sobre el clima organizacional, Agrado de las personas al

trabajar en la organización y Estimulo que sienten las personas por trabajar; en función de esto.

Variable: Percepción del Clima Organizacional

Indicador: Ideas o pensamientos que tiene el personal sobre el clima organizacional.

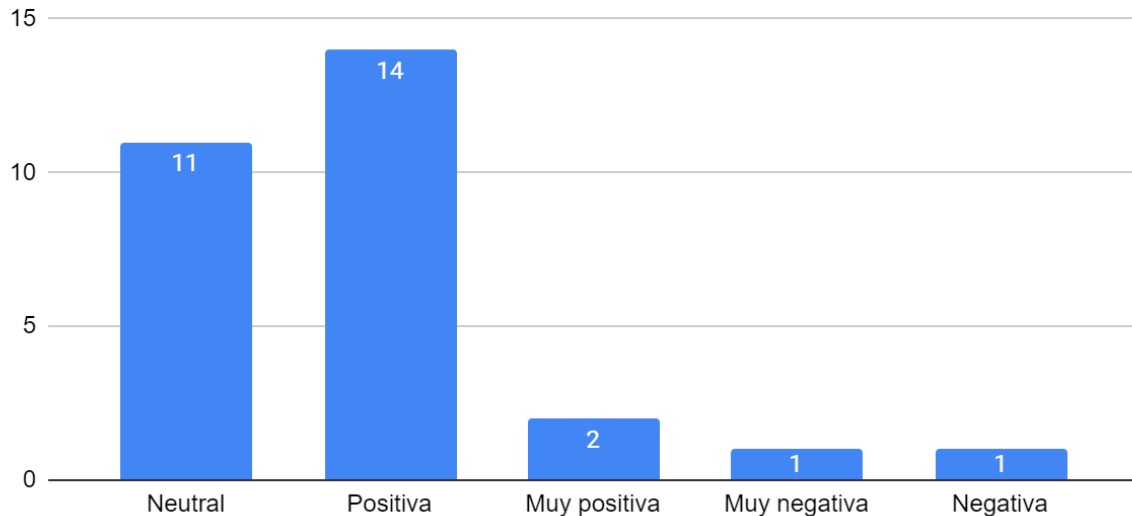
Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a la pregunta número 2 y número 3 de la encuesta, como se muestra a continuación.

2. ¿Qué tan positiva es su percepción sobre el ambiente de trabajo de la organización?

A las personas se les preguntaron por su percepción del ambiente de trabajo en el comité auxiliar, y ante esa pregunta, 14 personas respondieron que su percepción es positiva, 11 personas que indicaron que neutral, 2 personas que es muy positiva, 1 muy negativa y otra persona, que es negativa.

Gráfico 2. Percepción sobre el ambiente de trabajo.

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan positiva es su percepción sobre el ambiente de trabajo de la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Esta pregunta es de gran relevancia en esta investigación, porque permite conocer cómo las personas perciben el ambiente laboral, y cómo esto influye en su satisfacción y motivación.

3. ¿Las opiniones y sugerencias son valoradas y tomadas en cuenta en la organización?

En el análisis de los resultados obtenidos acerca de si las opiniones y sugerencias son valoradas y tomadas en cuenta en la organización, se observa una variabilidad significativa en las respuestas de los participantes. La pregunta se centró en la percepción sobre cómo la organización acoge y actúa sobre sus ideas y sugerencias.

De los datos recopilados, se puede destacar que la mayoría de los encuestados perciben que sus opiniones y sugerencias son consideradas en cierta medida por la organización. Un total de 13 personas, afirmaron que sus opiniones son frecuentemente consideradas, indicando un nivel regular de valoración hacia sus aportaciones.

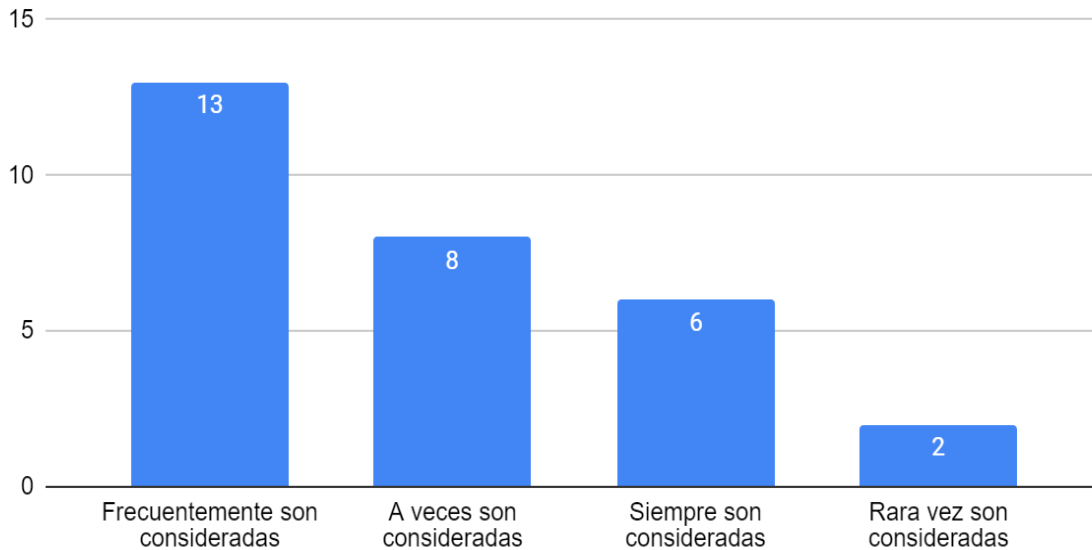
Por otro lado, 8 personas, mencionaron que sus opiniones y sugerencias son consideradas a veces. Esto sugiere que, para un porcentaje considerable de los encuestados, la organización muestra cierta flexibilidad en la recepción y consideración de sus ideas, pero aún hay margen de mejora para garantizar una consideración más consistente y regular.

Se destaca que 6 personas, expresaron que siempre son consideradas sus opiniones y sugerencias. Este grupo representa un porcentaje significativo, lo que indica que existe una proporción notable de que perciben un nivel alto de valoración hacia sus aportaciones en la organización.

Sin embargo, también es importante notar que 2 personas, manifestaron que rara vez son consideradas sus opiniones y sugerencias. Este hallazgo señala una preocupación en cuanto a la percepción de estos individuos sobre la efectividad de la organización en recibir y actuar en función de sus aportaciones.

Gráfico 3. Opiniones y sugerencias dentro de la organización.

¿Las opiniones y sugerencias son valoradas y tomadas en cuenta en la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Estas dos preguntas tenían como variable de estudio como se mencionó al inicio, la Percepción del Clima Organizacional.

Variable: Satisfacción de Personas Remuneradas y Voluntarias.

Indicador: Agrado de las personas al trabajar en la organización.

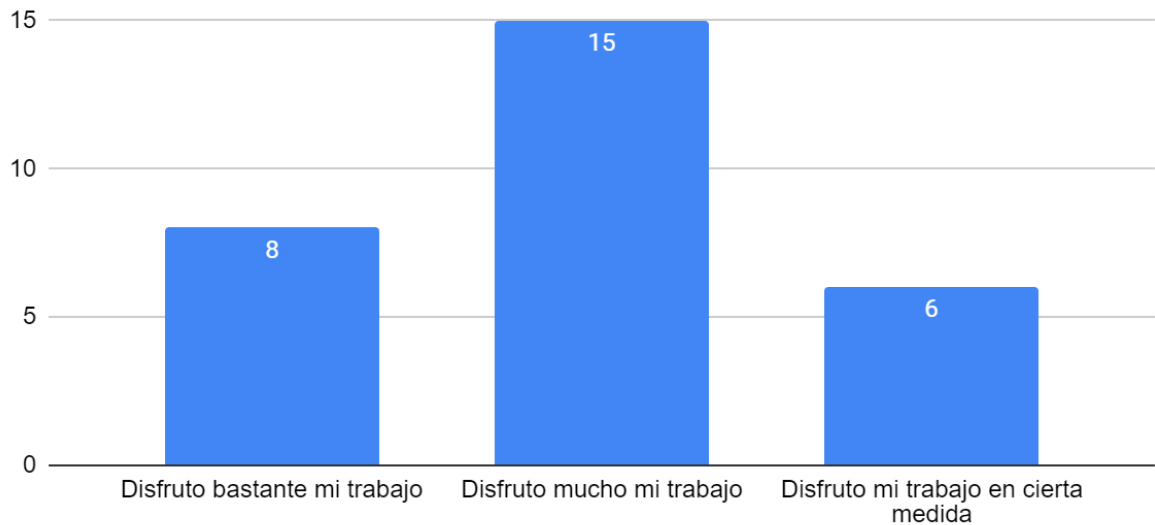
Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a las preguntas número 4 y número 5 de la encuesta.

4. ¿En qué medida disfruta su trabajo o voluntariado en esta organización?

En esta pregunta se observa una tendencia positiva general en la percepción de los participantes respecto a su nivel de satisfacción y disfrute en su labor. La pregunta busca evaluar el grado de satisfacción y aprecio que tienen hacia sus roles en la organización.

Gráfico 4. Disfruta su trabajo y/o voluntariado.

¿En qué medida disfruta su trabajo o voluntariado en esta organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con los datos recopilados, se destaca que la mayoría de los encuestados expresan un nivel significativo de disfrute en su trabajo o voluntariado. Un total de 15 personas, indicaron que disfrutaban mucho su labor, lo que refleja una

proporción significativa de individuos altamente satisfechos y comprometidos con sus funciones en la organización.

Además, 8 personas, manifestaron disfrutar bastante su trabajo. Este grupo representa otro porcentaje considerable que encuentran un nivel satisfactorio de disfrute en sus tareas y roles dentro de la organización.

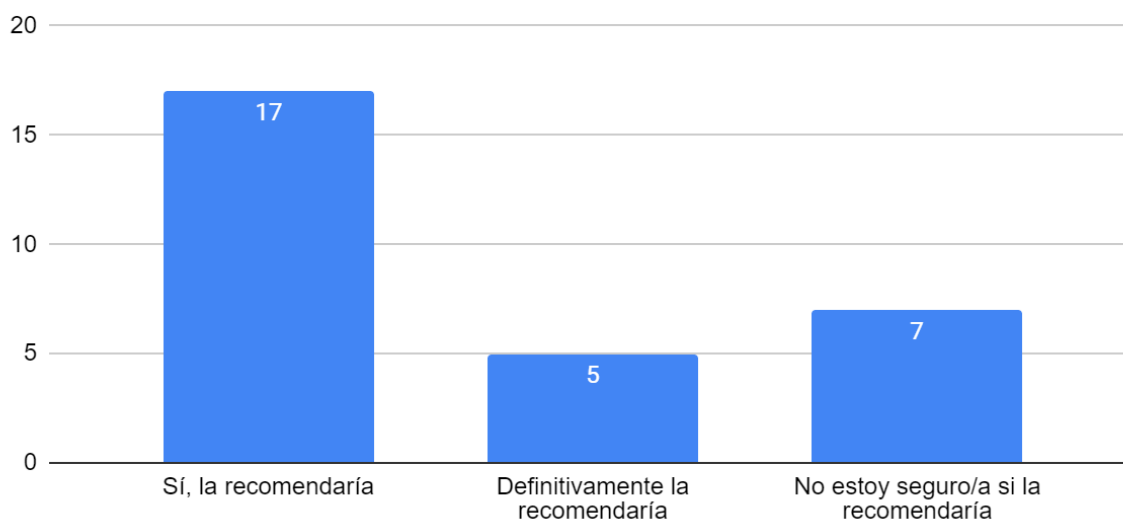
Por otro lado, 6 personas, expresaron disfrutar su trabajo en cierta medida. Este segmento indica que hay un grupo que encuentra un nivel de satisfacción moderado en su labor, lo que sugiere que podrían existir áreas de mejora o aspectos que podrían potenciar su disfrute en la organización.

5. ¿Usted recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar o hacer voluntariado a otras personas?

Los datos de la encuesta como se puede observar en el gráfico mostraron una tendencia general positiva, aunque con algunos matices y áreas de posible mejora. La pregunta buscaba evaluar el nivel de satisfacción y percepción positiva de los encuestados hacia la organización en términos de ser un lugar recomendable para trabajar o hacer voluntariado.

Gráfico 5. Recomendar la organización.

¿Usted recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar o hacer voluntariado a otras personas?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con los datos recopilados, 17 personas, afirmaron que sí recomendarían la organización, indicando un nivel positivo de satisfacción y percepción favorable hacia la misma. Estas personas ven la organización como un lugar adecuado para desempeñarse laboralmente o realizar actividades voluntarias.

Además, 5 personas, expresaron que definitivamente recomendarían la organización. Este subconjunto destaca la certeza y convicción de algunos encuestados sobre la idoneidad de la organización como un buen lugar para trabajar o hacer voluntariado, mostrando una recomendación fuertemente positiva.

Por otro lado, 7 personas, indicaron que no están seguros si pudieran recomendar la organización. Aunque fue un porcentaje inferior el que respondió esto, es importante dar seguimiento y ver esta observación o hallazgo como una oportunidad para la organización de abordar inquietudes o áreas de mejora.

De ambas preguntas se concluye el interés por conocer la satisfacción tanto de las personas voluntarias como remuneradas de la organización dentro del contexto o ambiente de trabajo que comparten y si esta misma motivación les permitiría recomendar a otras personas a ser parte de la organización.

Variable: Motivación de Personas Remuneradas y Voluntarias.

Indicador: Estimulo que sienten las personas por trabajar.

Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a las preguntas número 6 y número 7 de la encuesta.

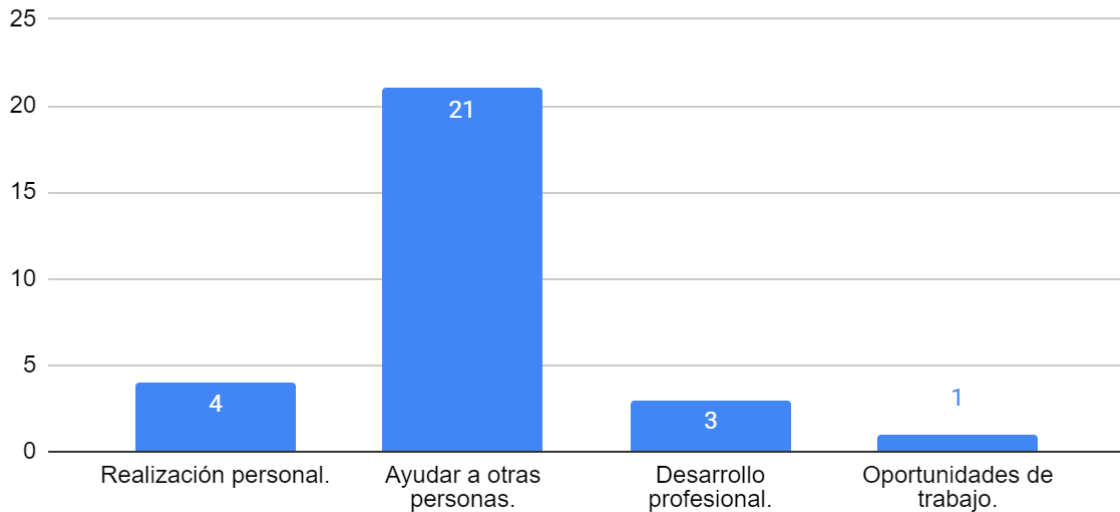
6. ¿Cuál cree usted que es la mejor retribución que puede recibir de su trabajo?

En los resultados obtenidos de la encuesta observa una diversidad de valores y motivaciones que orientan sus perspectivas ante la pregunta de cuál es la mejor retribución que pueden percibir por parte de la organización.

En el siguiente gráfico se visualizan las respuestas obtenidas para conocer qué es lo más significativo tanto para voluntarios como para permanentes de la organización.

Gráfico 6. Mejor retribución que pueden recibir.

¿Cuál cree usted que es la mejor retribución que puede recibir de su trabajo? Seleccione la opción que más responda al es...



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los datos recopilados reflejan que la mayoría de los encuestados valoran aspectos relacionados con el impacto social y el desarrollo personal. Un total de 21 personas, mencionaron en su respuesta que ayudar a otras personas es la mejor retribución que pueden recibir de su trabajo.

Esto evidencia una alta valoración hacia la capacidad de contribuir positivamente a la vida de otros, lo que resalta la importancia de la satisfacción altruista y la empatía en el ámbito laboral o de voluntariado.

Además, 4 personas, expresaron que la realización personal es la mejor retribución. Este grupo destaca la importancia de encontrar satisfacción y significado a nivel personal en su labor, lo que implica alineación con sus valores y metas individuales.

También, 3 personas, consideraron que el desarrollo profesional es una retribución importante. Esto señala la valoración del crecimiento y la mejora en las habilidades y conocimientos como una forma de retribución y gratificación en su trabajo.

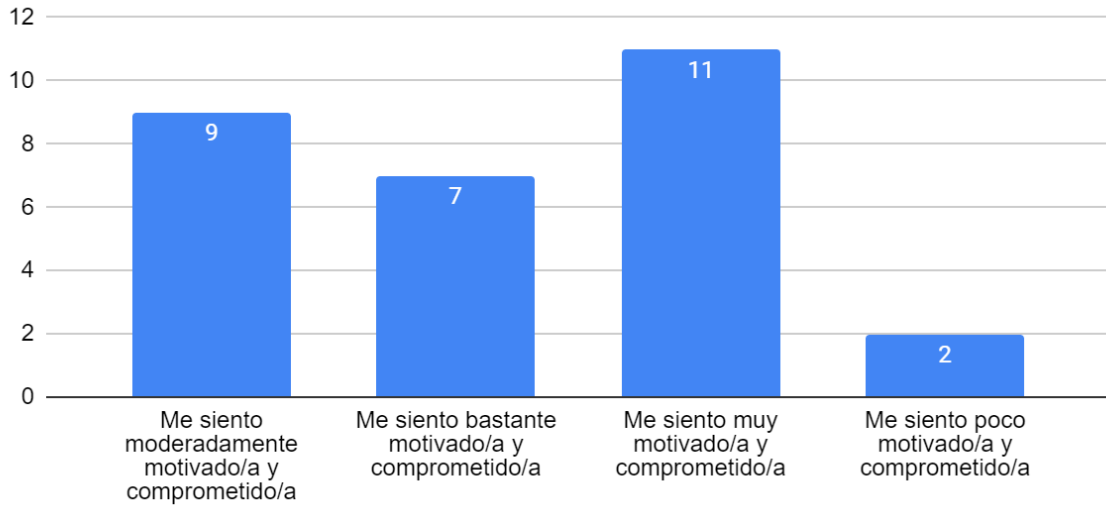
Por último, 1 persona, respondió que las oportunidades de trabajo son la mejor retribución. Esta persona pone en relieve la importancia de las perspectivas de crecimiento y las oportunidades laborales como una forma de retribución significativa.

7. ¿Se siente motivado/a y comprometido/a con su trabajo y/o voluntariado en esta organización?

Esta es una pregunta muy relevante en un estudio de Clima Organizacional, porque permite conocer verdaderamente cómo se sienten las personas que están en la organización, si se sienten motivados y comprometidos con el desempeño de sus funciones y con la organización de forma integral.

Gráfico 7. Motivación y compromiso con la organización.

¿Se siente motivado/a y comprometido/a con su trabajo y/o voluntariado en esta organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Un total de 9 personas, de la muestra, indicaron sentirse moderadamente motivadas o comprometidas. Esto sugiere que un segmento importante de los encuestados mantiene un nivel intermedio de implicación y entusiasmo en sus roles dentro de la organización.

Además, 7 personas, expresaron sentirse bastante motivadas o comprometidas. Estas personas mostraron sentir un nivel más alto de dedicación y conexión con su labor.

Por otro lado, 11 personas, indicaron sentirse motivadas o comprometidas. Demostrando un alto grado de entusiasmo y dedicación hacia su trabajo y/o

voluntariado en la organización, lo cual es altamente alentador para la productividad y el ambiente laboral en general.

Solo 2 personas, contestaron sentirse poco motivadas o comprometidas. Este número es relativamente bajo, lo que sugiere que la gran mayoría de los encuestados están comprometidos y motivados en sus roles y que son pocas personas la que no lo están, sin embargo, también es importante dar seguimiento a esta situación, para que no aumente el número de personas.

Estas dos preguntas tenían como fin responder al indicar “Estimulo que sienten las personas por trabajar”; que las hace continuar con su trabajo en la organización o bien, hacer voluntariado en esta.

Objetivo 2: Determinar el nivel de satisfacción laboral de las personas trabajadoras y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense en relación con el clima organizacional, considerando variables como el liderazgo, la comunicación interna, y las oportunidades de desarrollo.

Variable: Liderazgo.

Indicador: Liderazgo.

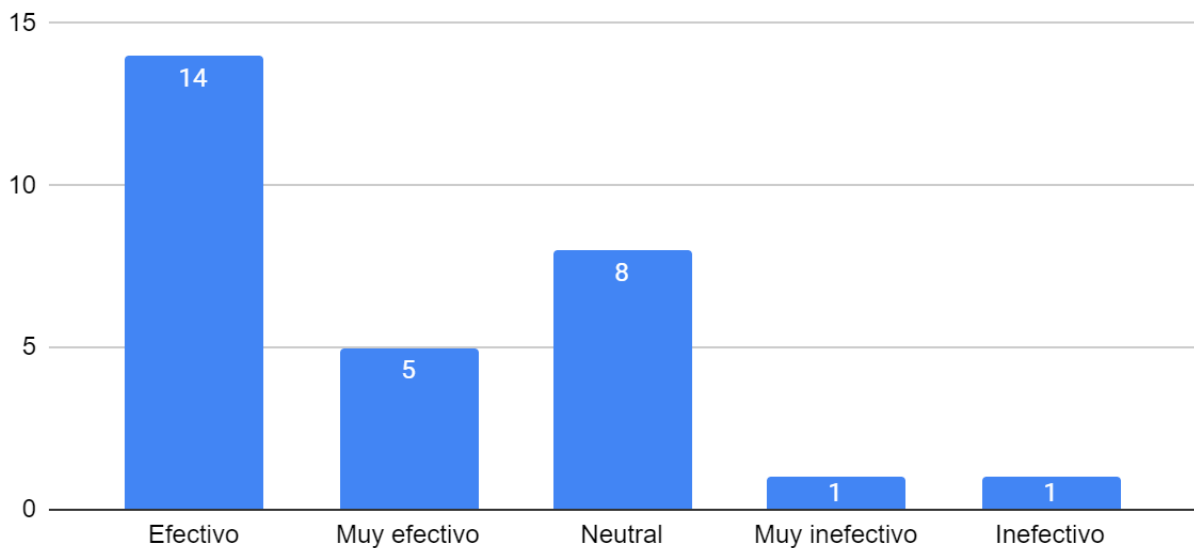
Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a las preguntas número 8 y número 9 de la encuesta.

8. ¿Cómo califica la efectividad del liderazgo en esta organización?

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta, la percepción de los encuestados sobre la efectividad del liderazgo en la organización se desglosa de la siguiente manera:

Gráfico 8. Efectividad del liderazgo en la organización.

¿Cómo califica la efectividad del liderazgo en esta organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Casi la mitad de los encuestados, el 48.28% de los encuestados califica el liderazgo como efectivo. Esto indica que una parte significativa de la muestra tiene una percepción positiva de cómo se ejerce el liderazgo en la organización y consideran que el liderazgo está logrando sus objetivos y contribuyendo de manera positiva al

ambiente laboral. Un 17.24% considera el liderazgo como muy efectivo, lo que añade a la percepción positiva de casi el 50% de los encuestados.

Por otro lado, un 27.59% tiene una percepción neutral sobre la efectividad del liderazgo, lo que indica que hay una proporción considerable de encuestados que no se inclinan hacia ninguna opinión extrema sobre el liderazgo.

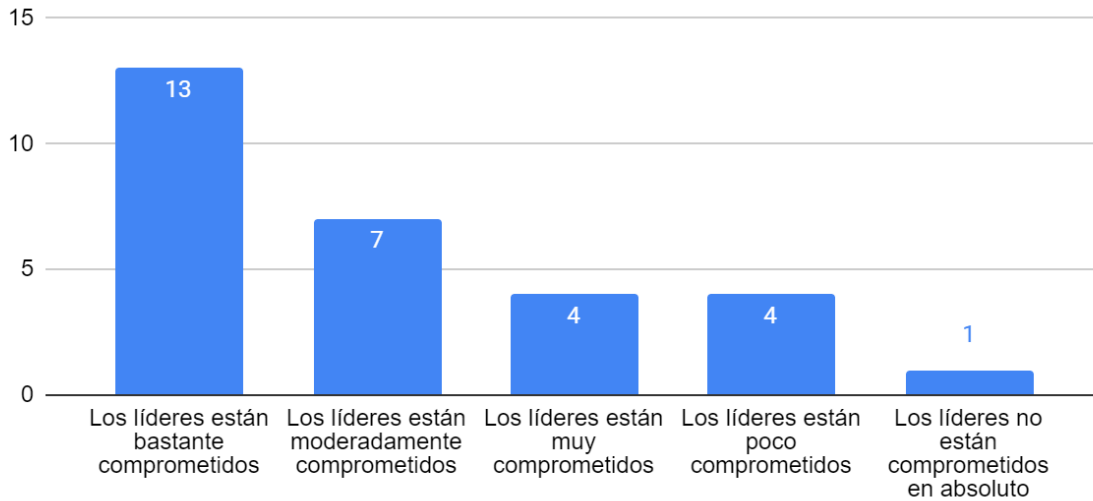
En total, un 6.90% de los encuestados perciben el liderazgo como muy inefectivo o inefectivo. Aunque es una minoría, estas percepciones negativas son importantes y merecen atención para identificar áreas de mejora en el liderazgo de la organización.

9. ¿Siente que los líderes de la organización están comprometidos en el desarrollo y el éxito del equipo?

En este análisis se observa una visión valiosa sobre cómo los miembros del equipo perciben el nivel de compromiso de sus líderes y cómo esto influye en el clima organizacional.

Gráfico 9. Líderes comprometidos con el equipo.

¿Siente que los líderes de la organización están comprometidos en el desarrollo y el éxito del equipo?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Alto Compromiso de los Líderes: Un total de 17 personas, que representa el 60.7% de la muestra, consideran que los líderes están bastante o muy comprometidos en el desarrollo y éxito del equipo. Este hallazgo es significativo, ya que indica que la mayoría de los encuestados perciben un nivel adecuado de compromiso por parte de los líderes. Un alto compromiso de los líderes suele estar asociado con un clima organizacional positivo y propicio para el crecimiento y la eficacia.

Compromiso Moderado de los Líderes: Además, 7 personas, que equivalen al 25% de la muestra, perciben a los líderes como moderadamente comprometidos en el desarrollo y éxito del equipo. Aunque este porcentaje es menor que el de los

líderes altamente comprometidos, aún es una proporción significativa y sugiere que algunos líderes están dispuestos a comprometerse, aunque de manera menos intensa.

Bajo Compromiso de los Líderes: Por último, 4 personas, que son el 14.3% de la muestra, perciben a los líderes como poco comprometidos o no comprometidos en absoluto con el desarrollo y éxito del equipo. Aunque es una minoría, esta percepción crítica del compromiso de algunos líderes merece una atención especial.

En la organización se requiere de un liderazgo comprometido para mantener un clima organizacional positivo. Un liderazgo comprometido no solo influye en la satisfacción de los miembros del equipo, sino que también puede aumentar la productividad y la retención de talento.

De las dos preguntas se concluye que las personas consideran en su mayoría que tienen líderes efectivos y muy comprometidos con la organización y esto es importante porque para muchos estas personas representan su “guía” dentro del comité auxiliar; y esperar cualidades muy positivas de las personas que pretenden seguir dentro de un lugar.

Variable: Comunicación interna.

Indicador: Asertividad.

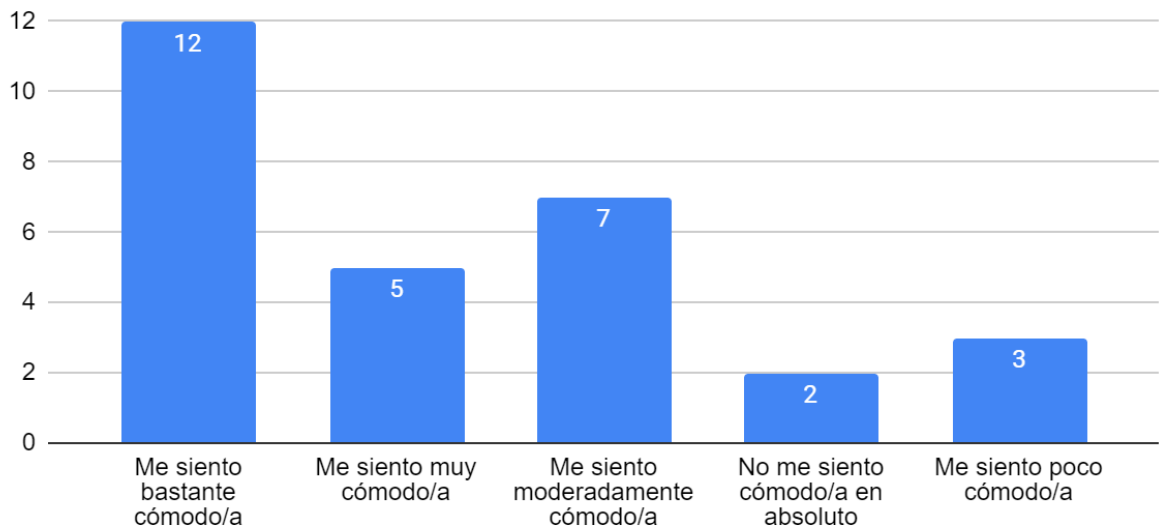
Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a las preguntas número 10 y número 11 de la encuesta.

10. ¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones en esta organización?

En el análisis de los resultados sobre la comodidad de las personas que pertenecen al comité auxiliar, para expresar sus ideas y opiniones en la organización, se pueden identificar diferentes niveles de confort que reflejan la percepción del clima organizacional en este aspecto clave.

Gráfico 10. Expresar ideas y opiniones en la organización.

¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones en esta organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

De este gráfico se analiza que hay 12 personas bastante cómodos y 5 personas muy cómodos; que se reflejaría en un 56.67% de los encuestados que indican sentirse bastante cómodos o muy cómodos al expresar sus ideas y opiniones en la organización.

Esto muestra que las personas se sienten a gusto compartiendo sus puntos de vista y esto, es fundamental para propiciar un ambiente en el que se sienten cómodos para expresarse puede fomentar la innovación y la colaboración, elementos clave para un buen clima organizacional.

Asimismo, hay 7 personas que se sienten moderadamente cómodos; esto representa el 23.33% de los encuestados que se sienten moderadamente cómodos al expresar sus ideas y opiniones. Aunque no están completamente cómodos, aún expresan cierto nivel de confort al compartir sus opiniones, quizás con ciertas reservas, y es importante explorar las razones detrás de este nivel de comodidad moderado para identificar áreas de mejora.

Por otro lado, el bajo nivel de comodidad para expresar ideas, lo representan 3 personas que indican que están poco cómodos y 2 personas que mencionan sentirse nada cómodos.

En total, el 20% de los encuestados se sienten poco cómodos o nada cómodos para expresar sus ideas y opiniones en la organización. Estas personas no se sienten completamente a gusto compartiendo sus puntos de vista. Es fundamental investigar las razones detrás de esta falta de comodidad para expresarse y tomar medidas adecuadas para mejorar el clima organizacional en este aspecto.

Por último, abordar estas preocupaciones y promover un entorno en el que todos se sientan libres de expresar sus opiniones puede tener un impacto positivo en el clima organizacional y, en última instancia, en el desempeño y la satisfacción.

11. ¿Cómo califica la comunicación abierta y efectiva en esta organización?

Este análisis resalta que la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva de la comunicación en la organización.

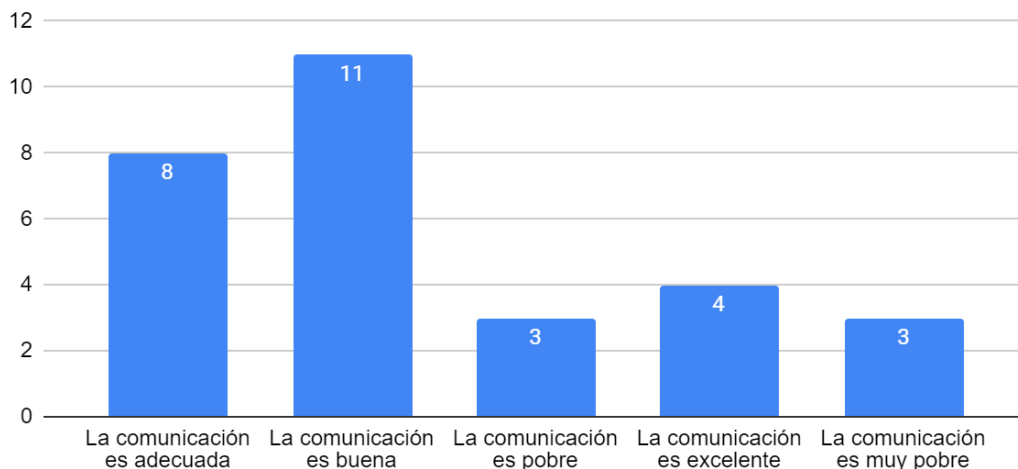
Sin embargo, también hay una proporción significativa que tiene una percepción neutral o negativa, lo que evidencia la importancia de abordar cualquier deficiencia en la comunicación para mejorar el clima organizacional.

El fomento de una comunicación abierta, clara y efectiva puede ser fundamental para fortalecer la confianza y la colaboración dentro de la organización.

Esta información se puede observar de una forma más clara en el gráfico, porque representa cuántas personas eligieron determinada opción.

Gráfico 11. Comunicación en la organización.

¿Cómo califica la comunicación abierta y efectiva en esta organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Entonces, se logra evidenciar que 4 personas respondieron que la comunicación es excelente y 11 personas respondieron que la comunicación es buena. Esta percepción positiva sugiere que una parte significativa de los encuestados está satisfecha con la calidad de la comunicación en la organización. Una comunicación efectiva y abierta es fundamental para establecer un clima organizacional positivo y fomentar la colaboración y la comprensión.

Por otro lado, 8 personas consideran que la comunicación es adecuada. Esta percepción neutral indica que un grupo considerable de encuestados no tiene una evaluación negativa ni positiva extrema sobre la comunicación.

Sin embargo, 3 personas indicaron que sí consideran la comunicación “pobre” y otras 3 personas que la consideran “muy pobre”. Esto es un 20% de los encuestados que califica la comunicación en la organización como pobre o muy pobre. Aunque es una proporción menor, estas percepciones negativas merecen una atención especial. La percepción de una comunicación deficiente puede afectar negativamente el clima organizacional, la moral de las personas de la organización y la eficacia en general.

En toda organización es fundamental ser asertivo en la comunicación interna, es por esta razón que las 2 preguntas anteriores, buscaban responder al indicador de asertividad de una forma oportuna para conocer realmente qué está pasando en la organización. Y aunque algunas respuestas fueron positivas en el tanto indicaron sentirse cómodos expresando sus opiniones y considerando si la comunicación era abierta y efectiva; también algunas respondieron que no lo consideraban así.

Estos datos son valiosos para definir una ruta de trabajo dentro de la organización que permita establecer canales de comunicación para que todos puedan sentirse más cómodos expresando sus ideas.

Variable: Oportunidades de desarrollo.

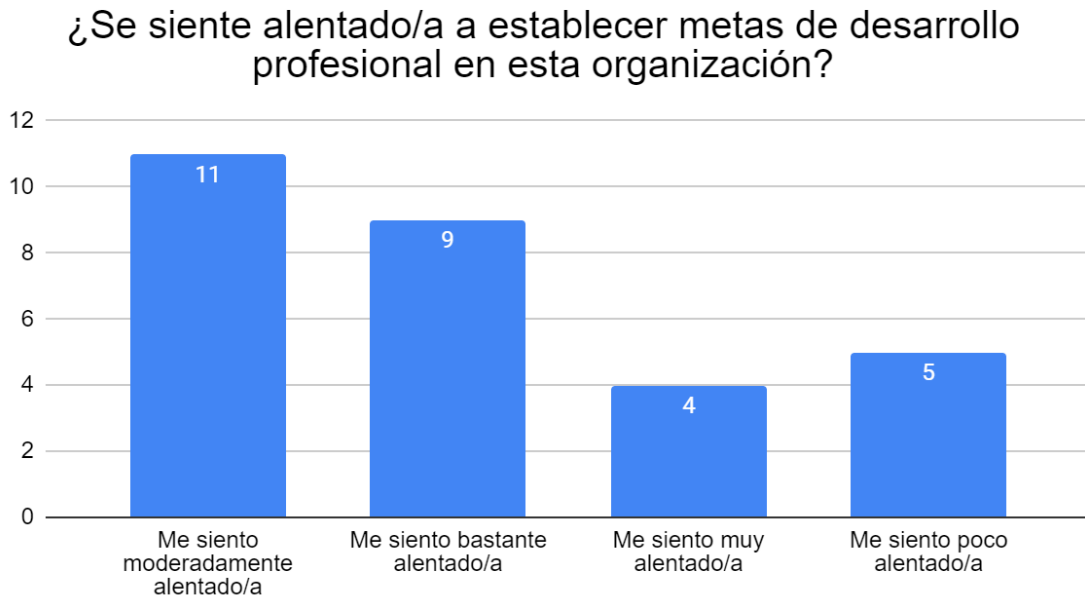
Indicador: Planes de crecimiento.

Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a las preguntas número 12, número 13 y la número 14 de la encuesta.

12. ¿Se siente alentado/a a establecer metas de desarrollo profesional en esta organización?

En relación con la pregunta sobre si las personas colaboradoras se sienten alentados a establecer metas de desarrollo profesional en la organización, los resultados muestran una variedad de percepciones en este aspecto clave del clima organizacional.

Gráfico 12. Metas de desarrollo profesional.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los resultados revelan que aproximadamente el 31.03% de los encuestados se sienten bastante alentados a establecer metas de desarrollo profesional en la organización, indicando un nivel significativo de apoyo en este aspecto.

Además, alrededor del 13.79% de los encuestados se sienten muy alentados, lo que también muestra un grado positivo de estímulo hacia el desarrollo profesional.

Por otro lado, un considerable 37.93% de los encuestados se sienten moderadamente alentados, reflejando una percepción neutral en cuanto al aliento para establecer metas de desarrollo profesional.

Sin embargo, es importante destacar que un 17.24% de los encuestados se sienten poco alentados. Un aspecto que señala una preocupación en cuanto al nivel de

aliento para el desarrollo profesional en la organización y se debe promover un ambiente donde se sientan respaldados en su crecimiento profesional.

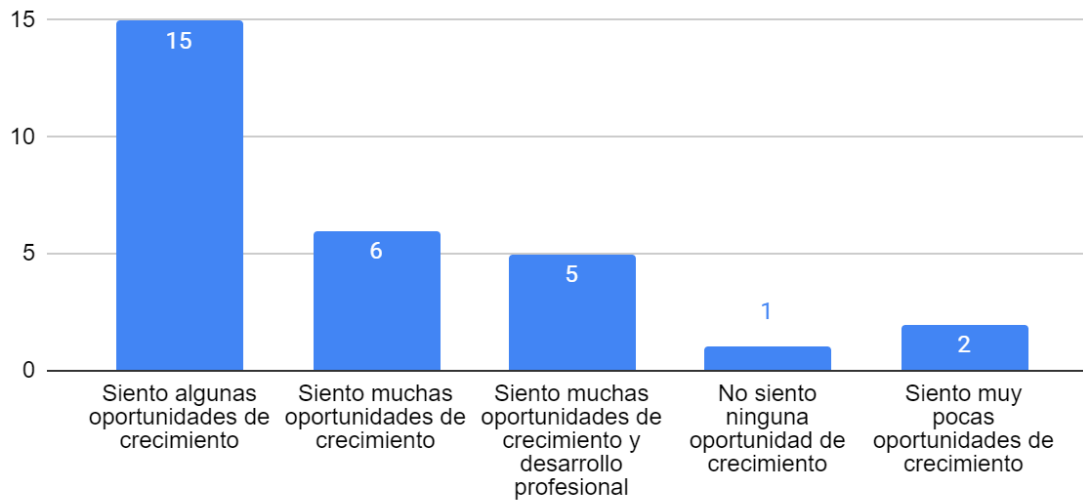
13. ¿Siente que el trabajo y/o voluntariado en esta organización le brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente?

Ante esta pregunta, se recopilaron percepciones valiosas sobre si el trabajo y/o voluntariado en la organización proporciona oportunidades para aprender y crecer profesionalmente.

Un notable 37.93% de los encuestados expresó sentir que existen muchas oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente en la organización. Esta percepción positiva señala un entorno laboral propicio para el crecimiento individual, donde las personas trabajadoras sienten que hay un camino claro para avanzar y prosperar en sus carreras. Este dato lo podemos observar en el siguiente gráfico que revela otra información adicional:

Gráfico 13. Oportunidades para aprender y crecer profesionalmente.

¿Siente que el trabajo y/o voluntariado en esta organización le brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmen...



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Además, un significativo 51.72% de los encuestados mencionó percibir algunas oportunidades de crecimiento. Aunque no manifestaron una percepción extremadamente positiva, reconocen la presencia de oportunidades que les permiten aprender y avanzar en sus trayectorias profesionales. Esto sugiere una base sólida en la organización para fomentar el desarrollo profesional.

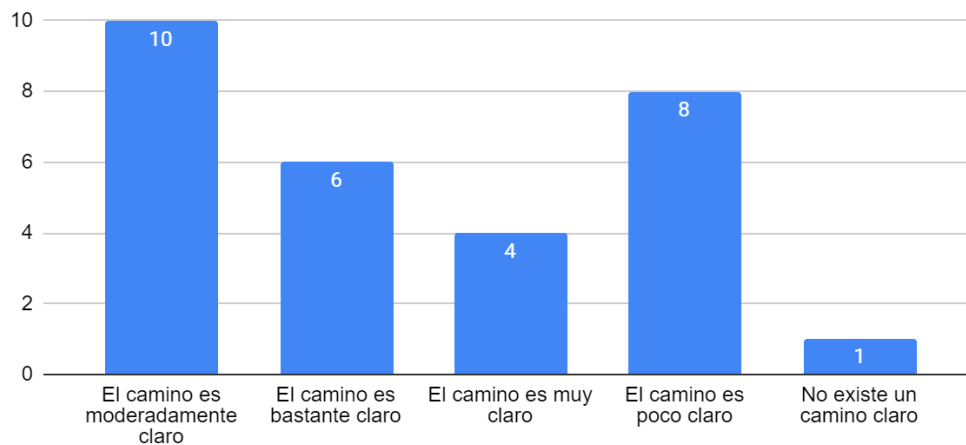
Por otro lado, un pequeño porcentaje, el 10.35%, expresó sentir pocas o ninguna oportunidad de crecimiento en la organización. Por lo cual, se deben seguir fortaleciendo las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la organización.

14. ¿Existe un claro camino de crecimiento y desarrollo profesional en su carrera dentro de la organización?

Esta pregunta se refiere a la percepción de los encuestados con respecto a si existe un claro camino de crecimiento y desarrollo profesional en su carrera dentro de la organización. El siguiente gráfico revela las respuestas obtenidas:

Gráfico 14. Camino definido dentro de la organización.

¿Existe un claro camino de crecimiento y desarrollo profesional en su carrera dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

De los 29 encuestados, 6 indicaron que perciben el camino de crecimiento y desarrollo profesional en su carrera dentro de la organización como bastante claro. Esta claridad en la estructura puede fomentar la motivación y la dedicación de las personas colaboradoras hacia sus carreras. Además, 4 encuestados perciben que el camino es muy claro. Esta percepción también apunta a una dirección clara en

términos de crecimiento profesional, aunque sugiere que algunos aspectos podrían ser más definidos o comunicados.

Por otro lado, 10 encuestados sienten que el camino de crecimiento y desarrollo es moderadamente claro. Este grupo representa una percepción neutral y se debe investigar más a fondo para comprender qué aspectos podrían necesitar más claridad y definición para mejorar esta percepción.

Sin embargo, también existe una preocupación, ya que 8 encuestados sienten que el camino es poco claro. Estas personas perciben que la organización no brinda una guía clara o adecuada para su crecimiento y desarrollo profesional.

Por último, 1 encuestado cree que no existe un camino claro de crecimiento y desarrollo profesional en su carrera dentro de la organización. Dato que se debe investigar más a fondo para que este tipo de circunstancia no afecte su desempeño en la organización.

Este indicador en la encuesta incluyó 3 preguntas; esto porque era necesario comprender las oportunidades de crecimiento que se les brinda a las personas que están dentro de la organización y que esto es fundamental para su motivación; dado que si las personas perciben que no tienen oportunidades de desarrollarse y crecer, rápidamente se desmotivan y baja su desempeño. Por eso es fundamental conocer cuáles son las metas de desarrollo que se les ofrecen tanto a los voluntarios como al personal permanente “remunerado”.

Objetivo 3: Relacionar el clima organizacional con la motivación de las personas remuneradas y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense, explorando cómo el ambiente laboral influye en la disposición y el compromiso para desempeñar sus funciones.

Variable: Relación entre Clima Organizacional y Motivación.

Indicador: Disposición y compromiso.

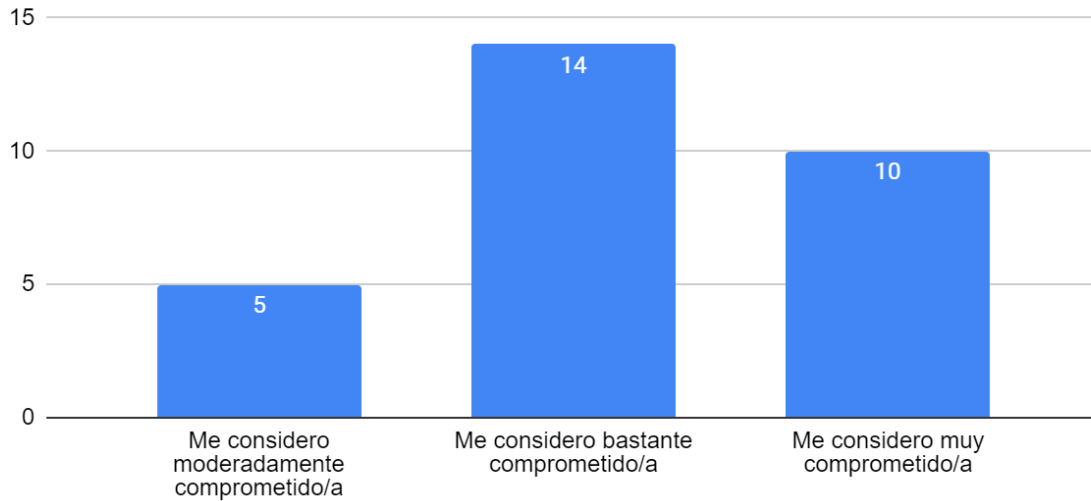
Para responder a este indicador se realizaron dos preguntas que corresponden a las preguntas número 15 y la número 16 en la encuesta.

15. ¿Se considera una persona comprometida con los valores y la misión de la organización?

Al evaluar si los encuestados se consideran comprometidos con los valores y la misión de la organización, se observa que:

Gráfico 15. Compromiso con los valores y la misión.

¿Se considera una persona comprometida con los valores y la misión de la organización?



Fuente: Elaboración propia, 2023.

De los encuestados, 14 personas, manifestaron que se sienten bastante comprometidas con la visión y valores de la organización, esto destaca compromiso con la identidad y los objetivos de la organización. Este grado de compromiso suele traducirse en una mayor dedicación y esfuerzo hacia la consecución de las metas organizacionales.

Además, 10 personas, se consideran muy comprometidas con los valores y la misión de la organización, esto en un nivel más profundo de compromiso, que la anterior respuesta. Los trabajadores altamente comprometidos tienden a mostrar una mayor pasión y dedicación, lo que puede tener un impacto positivo en la cultura y la productividad organizacional.

En otro segmento, 5 personas indican sentirse moderadamente comprometidas con los valores y la misión de la organización. Aunque no reflejan un compromiso tan fuerte como los grupos anteriores, aún expresan cierto grado de conexión con los valores y objetivos organizacionales.

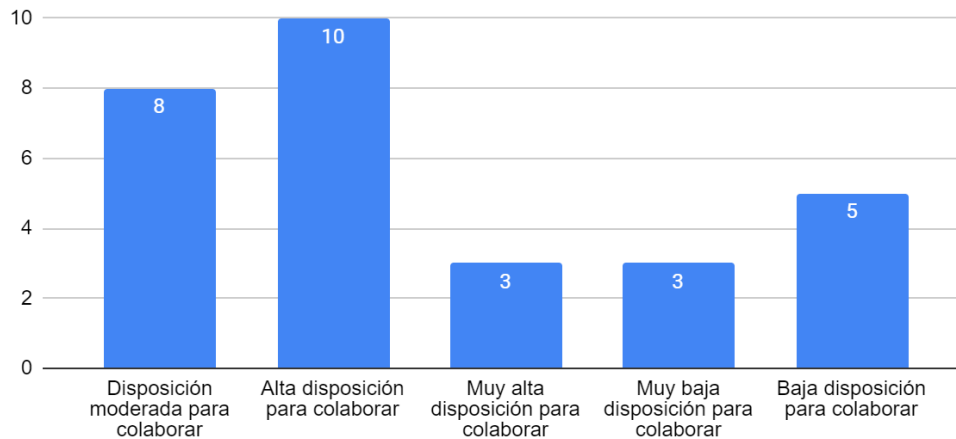
16. ¿Cómo califica la disposición general de las personas tanto remuneradas como voluntarios para colaborar y trabajar en equipo?

Ante la pregunta anterior, los encuestados respondieron lo siguiente:

- 10 personas indicaron tener una alta disposición para colaborar y trabajar en equipo.
- 3 personas expresaron tener una muy alta disposición para colaborar.
- 8 personas manifestaron tener una disposición moderada para colaborar.
- 5 personas mostraron tener una baja disposición para colaborar.
- 3 personas indicaron tener una muy baja disposición para colaborar.

Gráfico 16. Disposición en colaborar y trabajar en equipo.

¿Cómo califica la disposición general de las personas tanto remuneradas como voluntarios para colaborar y trabajar en e...



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Este análisis refleja que un número considerable de encuestados, 13 en total (representando el 44.83%), tienen una disposición alta o muy alta para colaborar y trabajar en equipo. Esto sugiere un ambiente propicio para la colaboración, lo cual es fundamental para un clima organizacional armonioso y productivo.

Además, 8 personas (27.59% de los encuestados) expresaron tener una disposición moderada para colaborar. Aunque no es un número pequeño, es esencial explorar qué factores pueden estar influyendo en esta percepción y cómo se puede fortalecer la colaboración en el equipo.

Por otro lado, un total de 8 personas (27.59% de los encuestados) indicaron tener una baja o muy baja disposición para colaborar. Esta cifra merece una atención especial, ya que un número significativo de encuestados no muestra una fuerte

inclinación a trabajar en equipo y esto es preocupante en la organización en la que se encuentran, que una de sus principales razones de ser, es servir a los demás, ser humanitarios ante la vulnerabilidad de otros.

Del análisis de las dos preguntas que pretenden responder al indicador de Disposición y compromiso; se determina que es importante el compromiso con la organización, con su misión, visión, valores, entre otros; que permitan llevarlos a la práctica y seguir la línea que busca la Benemérita para el cumplimiento de su mandato de existencia; de movilizar el poder de la Humanidad, tal como lo define su primer principio fundamental.

Objetivo 4: Proponer estrategias que permitan el mejoramiento del ambiente organizacional tanto para las personas remuneradas como para las personas voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense; esto con respecto a los hallazgos detectados y las lecciones aprendidas.

Mejorar el ambiente organizacional siempre es importante para garantizar un clima organizacional positivo. En este caso, para las personas remuneradas como para las personas voluntarias en el Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense.

Algunas estrategias que podrían contribuir al mejoramiento del ambiente organizacional:

1. Comunicación efectiva y transparente:

- Establecer canales de comunicación claros y accesibles para que las personas puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y necesidades.
- Realizar reuniones periódicas para informar sobre los avances, metas alcanzadas y desafíos, fomentando la participación de todos.

2. Capacitación y desarrollo personal:

- Brindar oportunidades de formación y capacitación tanto a las personas remuneradas como a los voluntarios, para mejorar sus habilidades y conocimientos en el ámbito de la Cruz Roja y en otras áreas relevantes para su desempeño.
- Establecer programas de mentoría donde personas con experiencia puedan guiar y apoyar a los nuevos miembros, facilitando su adaptación y desarrollo.

3. Reconocimiento:

- Implementar un sistema de reconocimientos y premios que valore el esfuerzo y el compromiso de las personas, ya sea a través de reconocimientos formales, certificados, menciones especiales o eventos de celebración.
- Fomentar una cultura de agradecimiento y aprecio mutuo entre los miembros del comité, destacando los logros individuales y colectivos.

4. Equilibrio entre vida personal y laboral:

- Promover iniciativas a lo interno del comité que fomente el equilibrio entre la vida laboral y personal, evitando la sobrecarga de trabajo y permitiendo flexibilidad en los horarios cuando sea posible.

- Implementar medidas que faciliten la conciliación de responsabilidades familiares y laborales, como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto cuando sea adecuado.

5. Participación y toma de decisiones:

- Involucrar a las personas en la toma de decisiones relacionadas con las actividades del comité auxiliar, permitiendo que aporten sus ideas y opiniones.
- Crear grupos de trabajo multidisciplinarios donde se puedan discutir temas importantes y buscar soluciones de manera colaborativa.

6. Gestión adecuada de conflictos y realimentación constructiva:

- Establecer un proceso claro para abordar y resolver conflictos de manera constructiva y respetuosa, promoviendo la comunicación abierta y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.
- Fomentar una cultura de realimentación continua, donde se brinde feedback de manera constructiva para el crecimiento y desarrollo personal y organizacional.

7. Cuidado de la salud y bienestar:

- Ofrecer programas de bienestar que promuevan estilos de vida saludables, como actividades físicas, sesiones de relajación, talleres de nutrición y asesoramiento sobre salud mental.
- Garantizar un entorno seguro y saludable en el lugar de trabajo, cumpliendo con las normativas y promoviendo la seguridad y la prevención de riesgos laborales.

8. Planificación de Carrera:

- Establecer planes individuales de carrera para cada miembro, que incluyan metas a corto, mediano y largo plazo, identificando los recursos y acciones necesarios para alcanzarlas.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y potencial de cada persona, con realimentación constructiva y recomendaciones para su desarrollo.

9. Formación Continua:

- Facilitar el acceso a cursos, talleres y seminarios relevantes para la labor de la Cruz Roja y áreas afines, ya sea presenciales o en línea.
- Establecer convenios de colaboración con instituciones educativas para ofrecer descuentos en matrículas.

10. Rotación de Puestos:

- Facilitar la movilidad interna para que las personas puedan optar por nuevos roles y desafíos acorde a sus habilidades e intereses.

11. Mentoría y Coaching:

- Establecer programas estructurados de mentoría donde los miembros más experimentados guíen a los menos experimentados, brindando consejos, compartiendo experiencias y promoviendo su crecimiento.

12. Estudios de Postgrado y Becas:

- Facilitar información sobre programas de postgrado y becas disponibles, y apoyar a los miembros en la solicitud y gestión de estas oportunidades.

- Establecer acuerdos con instituciones educativas para ofrecer becas parciales o descuentos en matrículas para los miembros del comité.

Al implementar estas estrategias de manera efectiva y continua, se busca fortalecer el clima organizacional del comité auxiliar, de modo tal, que se mejore la satisfacción y el compromiso de las personas, y así potenciar la eficacia y eficiencia del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense.

Finalmente, es importante evaluar periódicamente la efectividad de estas estrategias y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su éxito a largo plazo y que el clima organizacional mejore significativamente.

Ilustración 6. Estrategias para mejorar el Clima Organizacional.

Clima Organizacional Comité Auxiliar de la Cruz Roja en Ciudad Quesada



Fuente: Elaboración propia, 2023

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

1. En conclusión, los datos revelan una diversidad de percepciones en la organización en relación con el clima organizacional. Aunque la mayoría de los trabajadores y/o voluntarios perciben que sus ideas y pensamientos son valoradas en cierta medida, existen oportunidades para mejorar la consistencia y la transparencia en el proceso de recepción y utilización de las aportaciones de cada uno.
2. Asimismo, los resultados revelan una mayoría significativa de personas que experimentan un nivel alto de disfrute en su trabajo o voluntariado en la organización. Esta percepción positiva es crucial para el compromiso y la retención del personal, lo que puede tener un impacto positivo en la productividad y en el clima laboral en general.
3. Por otro lado, del personal del comité auxiliar, indicaron sentirse moderada a altamente motivados y comprometidos con su trabajo y/o voluntariado en la organización.
4. Además, que la organización podría beneficiarse de acciones que fomenten una cultura de realimentación abierta y constructiva, asegurando que todas las voces sean consideradas y contribuyan al mejoramiento continuo de la organización.
5. Sin embargo, es importante considerar que aún existe un grupo que podría beneficiarse de estrategias adicionales para mejorar su nivel de satisfacción

y disfrute en sus roles, contribuyendo así a un ambiente laboral más positivo y motivador.

6. Del mismo modo, las personas consideraron diversas motivaciones como la mejor retribución en su trabajo. Entre las cuales estaban la ayuda a otros y la realización personal como aspectos altamente valorados, lo que sugiere una orientación hacia el altruismo y la satisfacción intrínseca en su labor. Además, el desarrollo profesional y las oportunidades laborales también se reconocen como formas importantes de motivación. Por lo cual, se destaca la necesidad de proporcionar un camino claro y bien definido para el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.
7. Finalmente, la mayoría de los participantes tienen una percepción positiva y están dispuestos a recomendar la organización como un buen lugar para trabajar o hacer voluntariado. Sin embargo, es esencial reconocer a aquellos que expresan dudas, ya que brindan información valiosa sobre posibles áreas de mejora que se deben trabajar para mejorar su disposición y compromiso.

Recomendaciones:

1. Se recomienda implementar políticas y procedimientos claros para recibir y evaluar las ideas y pensamientos de las personas, por ejemplo, establecer un sistema transparente que muestre cómo se utilizan las sugerencias y contribuciones recibidas.
2. Fortalecer la percepción de disfrute en el trabajo o voluntariado: Realizar encuestas de satisfacción regularmente para comprender las áreas que contribuyen al disfrute en el trabajo y abordar posibles preocupaciones. Establecer programas de bienestar y actividades que promuevan la satisfacción y el compromiso en el lugar de trabajo.
3. Es fundamental abordar estas inquietudes y trabajar en la construcción de una imagen más sólida y atractiva de la organización para fomentar una recomendación positiva y fortalecer su reputación como lugar propicio para el desarrollo laboral y el servicio voluntario.
4. Promover una cultura de realimentación constructiva, esto a través de capacitaciones y talleres sobre cómo dar y recibir realimentación efectiva. Así como fomentar la apertura y la honestidad en las comunicaciones, alentando a los miembros del equipo a expresar sus opiniones y preocupaciones de manera constructiva.
5. Realizar entrevistas o encuestas adicionales para comprender las razones detrás de la insatisfacción de ciertos grupos y diseñar estrategias específicas para abordar sus inquietudes. Con la finalidad de tener personas motivadas dentro de la organización. Por ejemplo, tener comunicación efectiva y

estructuras definidas que ayuden a aumentar la percepción positiva y, por ende, mejorar el clima organizacional.

6. Personalizar programas de desarrollo profesional para abordar las necesidades individuales y mejorar la satisfacción en el trabajo.
7. Finalmente, establecer un sistema de realimentación anónima para alentar a los trabajadores/voluntarios a expresar sus preocupaciones de manera abierta y honesta y al mismo tiempo, crear un grupo de trabajo dedicado a analizar y abordar las áreas de mejora identificadas por aquellos que tienen dudas o inquietudes.

Bibliografía

Asamblea Legislativa. (12 de agosto de 2023). *Expediente N°23500 Ley Cruz Roja Costarricense*. Obtenido de http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.

Cascio, W. F. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Education.

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2018). *"Administración moderna"*. Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración"*. McGraw-Hill.

Cruz Roja Costarricense. (s.f.). *Línea de tiempo de Cruz Roja Costarricense*. . Obtenido de <https://cruzroja.or.cr/quienes-somos/historia/>

Cruz Roja Costarricense. (s.f.). *Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2030*. <https://cruzroja.or.cr/wp-content/uploads/2022/02/PECRC2021-2030.pdf>.

Cruz Roja Costarricense. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://cruzroja.or.cr/quienes-somos/>

Daft, R. L. (2018). *"Administración"*. Cengage Learning.

Dessler, G. (2017). *"Gestión de Recursos Humanos"*. Pearson Educación.

Goleman, D. (2017). *Liderazgo inteligente*. Ediciones B.

Henry Vargas, K. (2013). *PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE*.
Obtenido de <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75985/TFG%20FINAL%2027.1.14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill. Obtenido de Hernández, R. Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill. .

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2017). *"Teoría estratégica de la empresa"*. Cengage Learning.

Jones, G. R., & George, J. M. (2020). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill Education.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *"Administración: Una perspectiva global"*. McGraw-Hill.

Locke, E. A. (2017). *The nature and causes of job satisfaction*.

Martocchio, J. J. (2017). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Pearson.

Meza Urias, A. K. (2016). *Clima Organizacional y sus Efectos sobre la Satisfacción Laboral en las Instituciones de Asistencia Privada.El Caso de: Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán*. Obtenido de http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONYCAMBIOORGANIZACIONAL/2-InvestigacionenProceso/16.%20Clima%20Organizacional%20y%20sus%20efectos.pdf

Mintzberg, H. (2017). *"Estructuras de la organización"*. Ediciones Deusto.

Mintzberg, H. L., & Ghoshal, S. (2017). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson.

Morales Pozo, G. E. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS PÚBLICOS PARA LA CRUZ ROJA DEL CANTÓN LA LIBERTAD AÑO 2014*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1156/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20EL%20FORTALECIMIENTO%20DE%20LOS%20%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20Y%20DE%20%20SERVICIOS%20P%C3%91UBLICOS%20PARA%20LA%20CRUZ%20%20ROJA%20DEL%20CANT%C3%93N%20LA%20LI>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Smith, P. C., & Johnson, J. A. (2015). *The Nature of Organizational Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Snell, S. M., & Bohlander, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (2016). *Administración*. Pearson Educación.

Anexos:

Anexo 1: Encuesta:

Universidad San Marcos

Tesis: "Impacto del clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento de las personas permanentes y voluntarias del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada de la Cruz Roja Costarricense: Un estudio durante el mes de agosto de 2023".

Estudiante: Raquel Marín Cerdas

Introducción:

Este estudio de clima organizacional permitirá conocer el impacto del clima organizacional en la satisfacción, motivación y rendimiento laboral de las personas trabajadoras y voluntarias del Comité Auxiliar de la Cruz Roja Costarricense en Ciudad Quesada.

Indicaciones:

1. La encuesta está conformada por 16 preguntas.
 2. La información que suministra en este formulario se utilizará únicamente con fines académicos.
 3. Deberá leer las preguntas que se le presenten.
 4. Y responder la opción que considere responde el enunciado, según su opinión y vivencia en el comité auxiliar.
-

1. ¿A qué área pertenece dentro del Comité Auxiliar en Ciudad Quesada?

- Conductor
- Socorrista
- Administrativo
- Miscelánea
- Operativo
- Social
- Juventud
- Comisión Administrativa
- Fiscalía

Indicador 1. Ideas o pensamientos que tiene el personal sobre el clima organizacional:

2. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan positiva es su percepción sobre el ambiente de trabajo de la organización?

- Muy negativa
- Negativa
- Neutral
- Positiva
- Muy positiva

3. ¿Las opiniones y sugerencias son valoradas y tomadas en cuenta la nuestra organización?

- Nunca son consideradas
- Rara vez son consideradas
- A veces son consideradas
- Frecuentemente son consideradas
- Siempre son consideradas

Indicador 2. Agrado de las personas al trabajar en la organización

4. ¿En qué medida disfruta su trabajo en esta organización?

- No disfruto mi trabajo en absoluto
- Disfruto muy poco mi trabajo
- Disfruto mi trabajo en cierta medida
- Disfruto bastante mi trabajo
- Disfruto mucho mi trabajo

5. ¿Usted recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar o hacer voluntariado a otras personas?

- Definitivamente no la recomendaría

- No la recomendaría
- No estoy seguro/a si la recomendaría
- Sí, la recomendaría
- Definitivamente la recomendaría

Indicador 3. Estimulo que sienten las personas por trabajar

6. ¿Cuál cree usted que es la mejor retribución que puede recibir de su trabajo?

Seleccionar la opción que más responda al estímulo que le genera ayudar o trabajar en la organización:

- Ayudar a otras personas.
- Realización personal.
- Desarrollo profesional.
- Oportunidades de trabajo.
- Recibir accesorios que los identifiquen como parte de la Cruz Roja.

7. ¿Se siente motivado/a y comprometido/a con su trabajo y/o voluntariado en esta organización?

- No me siento motivado/a ni comprometido/a
- Me siento poco motivado/a y comprometido/a
- Me siento moderadamente motivado/a y comprometido/a
- Me siento bastante motivado/a y comprometido/a

- Me siento muy motivado/a y comprometido/a

Indicador 4. Liderazgo:

8. ¿Cómo califica la efectividad del liderazgo en esta organización?

- Muy inefectivo
- Inefectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy efectivo

9. ¿Siente que los líderes de la organización están comprometidos en el desarrollo y el éxito del equipo?

- Los líderes no están comprometidos en absoluto
- Los líderes están poco comprometidos
- Los líderes están moderadamente comprometidos
- Los líderes están bastante comprometidos
- Los líderes están muy comprometidos

Indicador 5: Asertividad:

10. ¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones en esta organización?

- No me siento cómodo/a en absoluto
- Me siento poco cómodo/a

- Me siento moderadamente cómodo/a
- Me siento bastante cómodo/a
- Me siento muy cómodo/a

11. ¿Cómo califica la comunicación abierta y efectiva en esta organización?

- La comunicación es muy pobre
- La comunicación es pobre
- La comunicación es adecuada
- La comunicación es buena
- La comunicación es excelente

Indicador 6: Planes de crecimiento:

12. ¿Se siente alentado/a a establecer metas de desarrollo profesional en esta organización?

- No me siento alentado/a en absoluto
- Me siento poco alentado/a
- Me siento moderadamente alentado/a
- Me siento bastante alentado/a
- Me siento muy alentado/a

13. ¿Siente que el trabajo y/o voluntariado en esta organización le brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente?

- No siento ninguna oportunidad de crecimiento
- Siento muy pocas oportunidades de crecimiento
- Siento algunas oportunidades de crecimiento
- Siento muchas oportunidades de crecimiento
- Siento muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

14. ¿Existe un claro camino de crecimiento y desarrollo profesional en su carrera dentro de la organización?

- No existe un camino claro
- El camino es poco claro
- El camino es moderadamente claro
- El camino es bastante claro
- El camino es muy claro

Indicador 7: Disposición y compromiso:

15. ¿Se considera una persona comprometida con los valores y la misión de la organización?

- No me considero comprometido/a en absoluto
- Me considero poco comprometido/a

- Me considero moderadamente comprometido/a
- Me considero bastante comprometido/a
- Me considero muy comprometido/a

16. ¿Cómo califica la disposición general de las personas tanto remuneradas como voluntarios para colaborar y trabajar en equipo en esta organización?

- Muy baja disposición para colaborar
- Baja disposición para colaborar
- Disposición moderada para colaborar
- Alta disposición para colaborar
- Muy alta disposición para colaborar