
Pontificia Universidad Católica del Perú
Escuela de Graduados



Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una
organización no gubernamental de desarrollo internacional

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social

Autor: Jenny Luz Menacho Agama

Lima, Perú- 2006

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
I. - El tema de los valores en las organizaciones	8
1.1 Que son los valores	8
1.2 Características que definen a los valores.	10
1.3 Dimensiones de los valores y sistema de valores	11
1.4 Valores laborales, organizacionales y formales de la empresa	12
1.5 Valores y productividad en la organización	13
1.6 Valores y calidad de vida laboral	15
II. Las ONGs, características y los valores implícitos	18
2.1 Caracterización de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo	19
2.2 Las ONGs internacionales en el Perú	21
2.3 La ONG objeto de Estudio	23
2.3.1 Origen e historia	24
2.3.2 Caracterización interna de la organización	25
2.3.3 Iniciativas promovidas por la ONG para mejorar el desempeño y desarrollo del personal.	30
2.3.4 Productividad y valores	30
III. Planteamiento del problema y metodología	34
3.1 Pregunta	34
3.2 Objetivos	34
3.3 Definiciones operacionales	35
3.4 Definición de la muestra y tipo	38
3.5 Instrumentos y criterios metodológicos	38
3.6 Herramienta para el análisis de los resultados	39

IV. Análisis y propuestas para una gestión de recursos humanos basada en valores.	41
4.1 Valores y comportamientos percibidos en la ONG de Estudio.	43
4.2 Valores formales de la ONG de Estudio y su relación con el trabajo ideal de los trabajadores.	50
4.3 Influencia de los valores y comportamiento en el desempeño de los trabajadores.	55
4.4 Medidas para mejorar la productividad en la organización según los propios trabajadores.	58
4.5 Reflexiones sobre una gestión de recursos humanos basada en valores.	60
V. Conclusiones	63
5.1 Conclusiones a nivel de los valores	63
5.2 Conclusiones a nivel de la relación entre los valores y el desempeño laboral para mejora de la productividad.	64
5.3 Conclusiones a nivel de propuestas para mejora de la productividad en la organización.	66
VI. Recomendaciones	68
6.1 Recomendaciones en torno a la gestión organizacional.	68
6.2 Recomendaciones en torno al liderazgo.	70
6.3 Recomendaciones en torno a la Gestión del Clima organizacional y aprendizaje.	71
6.4 Recomendaciones en torno a la Gestión del Cambio hacia una Cultura de Valores	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la presente tesis propongo estudiar los valores organizacionales en una organización no gubernamental de desarrollo, teniendo en cuenta que los valores que las personas traen consigo al ser incorporadas en una organización, son la base de sus motivaciones, actitudes y percepciones en el desempeño de su trabajo cotidiano y éste, tiene a su vez, efectos directos en el desempeño de la organización.

Para tal efecto, elegí una organización que denominaré ONG de Estudio. Esta ONG ha sido escogida por su carácter internacional, por la magnitud y complejidad de su organización, por la amplia cobertura de sus acciones y porque cuenta además con un personal numeroso. Esta ONG ha venido desempeñando tareas de promoción social en el Perú desde hace ya más de treinta años.

El estudio ha sido realizado en el primer semestre del año 2003, tiempo en el cual estuve laborando en la ONG de Estudio. Desde esa época a la actual han ocurrido una serie de cambios en la estructura organizativa y en la composición de la población trabajadora, y aunque la situación hubiera cambiado, me parece importante presentar los resultados del estudio, los cuales pueden ser útiles para otras organizaciones -similares o diferentes- preocupadas por mejorar el desempeño y la productividad de éstas.

Considero que la naturaleza de la gestión interna de las organizaciones es un tema poco estudiado. Se constata que hay pocos trabajos en el tema de los valores organizacionales desde las organizaciones no lucrativas y de fines sociales en el país. Esta falta de estudios de casos debería remediarse pues muestra que las organizaciones dirigidas a los sectores más excluidos de la sociedad, no han sido adecuadamente estudiadas desde el punto de vista organizacional.

Este trabajo quiere contribuir a ello, estudiando las percepciones de los propios trabajadores sobre los valores que se manifiestan y evidencian en la organización, y la manera como éstos influyen en el desempeño de las personas en el trabajo, según sus propias ideas y puntos de vista. Por otro lado, se indagará cómo las políticas y gestión

de los recursos humanos de la ONG de estudio reconoce los intereses y valores de sus trabajadores para lograr mayor eficiencia y eficacia, proponiendo estrategias de gestión a través de valores, conducentes a mejorar la calidad de vida laboral y la productividad en la organización.

Los valores que se manifiestan en comportamientos, son la base desde la cual toda organización, y de manera particular las organizaciones no lucrativas, se convierten en interlocutoras de los agentes sociales o actoras del cambio social.

Si bien los valores y percepciones personales contribuyen, en última instancia, al desempeño organizacional, la gestión del desempeño no puede desligarse de la noción de gestión por valores. Esto, sin dejar de reconocer que el enfoque de gestión por competencias laborales, actualmente ha cobrado mucha vigencia en los sistemas de gestión del potencial humano.

Los estudios de desarrollo organizacional, y para este caso la gestión del desempeño de una ONG internacional dedicada a los programas y proyectos de desarrollo, está necesariamente vinculado al tema de la gerencia social. El concepto de gerencia social es fundamental para toda ONG comprometida con el desarrollo de un país y, desde hace una década, ha venido ocupando un lugar cada vez más central en la agenda nacional. Como sabemos, los campos de acción principales de la gerencia social son las políticas sociales, sectoriales y especiales que se orientan a la superación de las relaciones de opresión, diferenciación y exclusión del sistema social actual. Uno de los campos de las políticas sociales específicas corresponde a las condiciones de trabajo, la gestión del potencial humano y la organización de los trabajadores dentro del marco de las políticas laborales y ocupacionales. Este trabajo propone estudiar los procesos de gestión del capital humano al interior de una Organización No Gubernamental dirigida a apoyar el desarrollo. En otras palabras, este trabajo está motivado por la idea de que si queremos ser actores del cambio social, debemos empezar por casa.

El estudio de la administración interna de una Organización No Gubernamental nos llevará a adentrarnos en el ambiente que se vive cotidianamente, a visualizar los valores que se ejercen durante el desempeño, a ver qué estrategias ha diseñado o diseña la ONG de Estudio para administrar los recursos humanos e incrementar su productividad

organizacional. Para esto será necesario indagar ¿cuáles son los valores vividos y sentidos de sus trabajadores?, y si estos perciben que sus sentimientos y contribución son tomados en cuenta por la organización. ¿Cuáles son las percepciones, sentimientos e ideas que los trabajadores de la organización tienen acerca de su desempeño real, de su aporte a la organización y a la sociedad? Ese es el tipo de preguntas que intentaré responder desde el punto de vista de los valores. Considero que el estudio de esta problemática abre posibilidades para el incremento de la productividad de una organización comprometida con los temas de la gerencia social. Me propongo contribuir, con este estudio de caso, “con un granito de arena”, al incremento del valor, la eficiencia y la productividad en la labor de los gerentes sociales a través de propuestas de desarrollo del potencial humano.

Para llevar a cabo este estudio, se procedió al siguiente plan de actividades y tareas, con la finalidad de desarrollar un estudio exploratorio de carácter cualitativo, usando fuentes tanto primarias como secundarias. La primera etapa consistió, entonces, en la lectura de los documentos y en la búsqueda de información secundaria de nivel nacional e internacional. A esta, siguieron varias entrevistas y conversaciones informales con el personal directivo de la ONG de Estudio. En la segunda etapa se realizó el “trabajo de campo”, el cual consistió en recopilar la información a través de una entrevista en profundidad.

Para llevar a cabo la entrevista señalada, se tomó como universo la oficina principal de la ONG de Estudio, con un solo requisito: que el entrevistado o la entrevistada tuviera dos o más años laborando para la organización. Este requisito es necesario pues se considera que dos años son, aproximadamente, lo que le toma a un empleado sumergirse en el ambiente laboral y formarse percepciones acerca de las características de su desempeño. Son, en total, 42 entrevistas las que se realizaron.

La estructura de la entrevista fue diseñada considerando una introducción dirigida a obtener datos generales sobre los entrevistados y luego cinco preguntas abiertas relacionadas con los objetivos de este estudio. Las entrevistas tomaron cerca de cuatro semanas y en ellas están las apreciaciones del personal representativo de diferentes cargos y niveles de la ONG de Estudio.

Luego de culminadas las entrevistas, en una tercera etapa, se procedió al vaciado manual, para caracterizar las respuestas y agruparlas según su afinidad. Finalmente se procedió a contrastar lo que dicen u opinan los entrevistados, con lo explícito en las políticas institucionales, así como aquello que sostienen algunos directivos de la alta gerencia.



I. El tema de los valores en las organizaciones

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento de las organizaciones, porque constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones de las personas, y porque influyen en nuestras percepciones.

En los años setenta se inició por parte de un grupo de académicos- consultores estadounidenses tales como, Schein, Argyris, Beckhard, Venís, Weisbord, y otros, una propuesta de aplicación de las ciencias sociales al mundo de la empresa denominada “Desarrollo Organizativo”¹, promoviendo una serie de técnicas de intervención (team building, survey feed-back, search conferences, etc.) que suponen esencialmente un conjunto de valores y un enfoque de consultoría de salud organizativa. En muchas de estas publicaciones se menciona a Blanchard u O’connor y a su propuesta de una “administración por valores” (Loli: 1995)

Algunos estudios que fundamentan la importancia que cobran los valores en las organizaciones (Valdez, 1996: 28), aludiendo al hecho de que las organizaciones excelentes se manejan alrededor de valores, estos son su motivo de orgullo. Por otro lado, la globalización exige mucha competitividad, por tanto, requiere de un potencial humano fuerte, integrado en torno a valores explícitos, de otro modo no enfrentará la posibilidad del fracaso, y éste podría ser el “resultado del deterioro de su cultura, (valores, creencias, aspiraciones y las normas que guían el componente social), porque es difícil enfrentar los problemas del entorno sin tener valores capaces de dar fuerza a las decisiones y actividades que constituyen el quehacer diario de los sistemas organizacionales (Op. cit.: 28)

1.1. Qué son los valores

El concepto de valor está definido por muchos autores desde diferentes puntos de vista, e influido por los enfoques de las diferentes disciplinas como la antropología, ciencias sociales, pedagogía, psicología, entre otras. Dolan (2001) menciona la axiología que es el estudio de los valores, y “axios” que significa, en griego, dos cosas: “aquello que es estimable y digno de ser honrado” y por otra parte “eje” alrededor del cual giran las

cosas; por lo tanto, un valor es el resultado de creencias internalizadas sobre cómo debemos actuar (Op. cit: 80). La libertad humana permite elegir valores, cosa que los animales no pueden hacer, pero la palabra valor tiene otras acepciones: una económica –valía- y otra psicológica –valentía- (Ibid: 81). Por una parte, valor denota el mérito, la escasez, la utilidad, el precio o el interés de algo que lo hace atractivo.

Según otras definiciones de los valores (Rockeach, 1973), éstos representan convicciones básicas: “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia converso”. Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo sobre lo correcto, lo bueno o lo deseable.

El mismo autor menciona que los valores pueden ordenarse según *contenido* e *intensidad*. El atributo del contenido nos indica que un modo de conducta o un estado final de existencia es *importante*. El atributo de la intensidad especifica *cuán importante* es (Op. Cit: 5) Cuando calificamos los valores individuales en términos de su intensidad, obtenemos el *sistema de valores* de una persona. Todos nosotros tenemos una jerarquía de valores que forma nuestro sistema de valores. Este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

Otros autores (Skread, 1950; Triadis, 1980; Smith y Schwarz, 1995)² definen los valores como variables que permiten predecir con mayor precisión el comportamiento del individuo a corto, mediano, y largo plazo. Esta capacidad de predicción está vinculada con su estabilidad, ya que a diferencia de las actitudes, los valores son poco cambiantes en el tiempo.

En la misma línea, De Cossio (1999) sostiene que los valores son muy resistentes al cambio. Las prácticas son mucho más frágiles; al estar sujetas a los sistemas, pueden ser cambiadas al cambiar el sistema mismo. Sin embargo, las prácticas en las que participa

¹ Dolan Shimon y otros. “La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos”, *Harvard DEUSTUO Bussines Review*, No 79, Mayo–Junio, 2001. p. 78.

² Mencionado por Yamamoto, Jorge. De las pequeñas comunidades tradicionales al estudio de la organización: la falacia de la cultura de la organización y el planteamiento del si mismo colectivo. Tesis para optar el grado de Magister en Antropología – Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima 2001. pág. 79.

una colectividad como es el caso de una organización, sólo cambian bajo la influencia de un razonamiento extremadamente fuerte y que haya sido muy bien comunicado, Cossio opina también que “no le toca al gerente experimentado tomar y alterar substancialmente el *modus operandi* de toda una organización, solo un líder inspirado e inspirador, puede llevar a cabo tal labor” (Op. Cit: 41).

1.2. Características que definen los valores

Algunos autores (Schwartz, 1992)³ afirman que lo crucial del contenido de los valores es el tipo *motivacional* que estos expresan. Es decir, para afrontar la realidad en el contexto social, los grupos e individuos transforman cognitivamente las necesidades inherentes de la existencia humana y las expresan en el lenguaje de valores específicos de tal manera que puedan comunicarse.

Estas características serían: Creencias que se refieren a estados deseables o modos de conducta que trascienden situaciones específicas, a la vez que guían la relación y evaluación de los comportamientos. Los valores son ordenados según su importancia relativa en comparación con otros valores, para formar un sistema de valores prioritarios (Op. cit: 37).

Los valores funcionan como estándares para juzgar y justificar las acciones, para motivarlas dándoles dirección e intensidad emocional. Son adquisiciones conseguidas a través de la socialización de los valores de un grupo dominante y a través del aprendizaje de experiencias únicas de los individuos.

Los valores representan, en forma de metas conscientes, las respuestas a tres requerimientos universales que todo individuo y sociedad debe afrontar: Sus necesidades individuales como organismos biológicos, las necesidades de tener interacciones sociales coordinadas y los requisitos para asegurar el funcionamiento y mantenimiento del grupo.

Según Schwartz, para identificar la estructura de las relaciones de los valores, se parte del supuesto de que las acciones tomadas de acuerdo a cada tipo de valor, tienen una

³ Mencionado en Yamamoto, Op. cit. pp 37.

consecuencia psicológica, práctica y social que puede entrar en conflicto o puede ser compatible con la realización de otros tipos de valores. Por ejemplo, la búsqueda del logro en tanto valor, puede entrar en conflicto con la búsqueda de la benevolencia: es probable que buscar el éxito personal obstruya las acciones que buscan el mejoramiento del bienestar de otros (Op.cit: 39).

1.3. Dimensiones de los valores y sistema de valores

¿Cómo se originan?, ¿De dónde provienen nuestros sistemas de valores? Estas son las preguntas que se hace comúnmente, cuando se afirma que todos nosotros tenemos una jerarquía de valores que forma nuestro sistema de valores.

Existen estudios (Séller, Bouchard, Arney y otros, 1992)⁴ que afirman que una porción significativa de los valores está determinada genéticamente. La otra porción sería atribuida a factores como la cultura nacional, las enseñanzas de los padres, maestros, amigos o influencias similares provenientes de factores ambientales. En general, la mayor parte de la variación en los valores se debe a estos últimos factores.

Una porción significativa de los valores, se establece en los primeros años de una persona por la influencia de los diferentes agentes de socialización temprana (padres, maestros, amigos y otros). Muchas de las ideas tempranas de lo que es correcto e incorrecto son influenciadas por estos agentes.

Mientras una persona crece, se expone a varios sistemas de valores y por esto no son inalterables. Algunos autores, como Rockeach (1973) sostienen que los valores son relativamente estables y duraderos, otros (Anderson, 2001) destacan la relatividad de los valores y sostienen que el proceso de cuestionar nuestros valores podría dar como resultado un cambio: nuestras convicciones fundamentales dejarían de ser aceptables.

⁴ Los estudios de gemelos criados separadamente demuestran que cerca de 40 por ciento de la variación en los valores laborales se explica por lo genético. Los valores de los padres biológicos tendrían así una parte importante en la explicación de los valores de sus hijos. Véase Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 8ª. Ed. PRENTICE HALL. México. 1999. Pg. 130

Robbins sostiene que más a menudo, nuestro cuestionamiento actúa para reforzar aquellos valores que sostenemos (Robbins, 1999: 134)

Schwartz hace la distinción entre dos dimensiones de los valores: el nivel individual y el nivel cultural. Él afirma que para los individuos, los valores representan sus metas motivacionales, aquellas que le sirven de guía para la vida (Rockeach, 1973; Schwartz & Bilsky, 1987), pero que la relación entre valores generalmente ingresa en una dinámica de conflicto y compatibilidad en las experiencias individuales cotidianas. Esta dinámica no es fácil de asumir: por ejemplo, querer autoridad y tratar de ser humilde al mismo tiempo. Por el contrario, el mismo individuo podría perseguir simultáneamente la autoridad y la riqueza.

1.4. Valores laborales, organizacionales y formales de la empresa

Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe hacerse”, y lo que “no debe hacerse”. Estas nociones no están libres de valoración porque contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto. Además, implica que ciertos comportamientos o resultados son preferibles a otros. (Robbins, 1999: 133)

La noción de *valores laborales* alude al conjunto de convicciones básicas sobre los modos de conducta que trae un individuo al centro laboral. Los estudios que tratan de definir y medir el compromiso del individuo con su trabajo (Op.cit: 142) miden el grado de identificación de una persona con su trabajo, su participación activa en él y consideran el desempeño como importante para la autoestima. Los valores laborales están en relación directa con la cultura que trae el individuo.

Los *valores organizacionales* tienen que ver con el compromiso organizacional, que se define como el estado de identificación de un empleado con una organización en particular y con sus metas, y su deseo de mantenerse en ellas en tanto uno de sus miembros (Op.cit: 148). Los valores organizacionales están en relación directa con las características de cada organización.

Según Yamamoto, los valores organizacionales pueden entenderse de varias maneras. En primer lugar, como aquellos que la alta dirección considera son los que deben de

representar a la organización y que se plasman en el plan estratégico bajo el título “valores de la empresa”, impulsados mediante diferentes mecanismos de inducción, éstos serían los *valores formales*. En segundo lugar, desde un punto de vista más funcional, son aquellos que *de facto* se deducen a partir del comportamiento cotidiano en el trabajo (Yamamoto, 2001: 40) y que constituyen los verdaderos *valores organizacionales*. Esto último es particularmente interesante para efectos de presente trabajo, porque según el mencionado autor, el imaginario idealizado de la organización puede no ser relevante como para afectar el comportamiento de las personas en el trabajo, sus creencias y sus actitudes; como consecuencia, no influye necesariamente en el comportamiento de la organización (Op. cit :41). El mismo autor añade que el impacto de este imaginario idealizado, se puede analizar pero en un estudio basado en el comportamiento mismo, más allá del discurso oficial.

1.5. Valores y productividad en la organización

Las organizaciones al igual que las personas, tienen sus propios valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No necesariamente deben ser los mismos, pero deben ser lo suficientemente aproximados como para poder coexistir, de lo contrario la persona no solo se frustrará, sino que tampoco rendirá buenos resultados (Drucker, 1999). Existe mucha gente que trabaja con costumbres que no le son propias, lo cual prácticamente garantiza un mal rendimiento. Drucker al igual que otros autores (Senge,1992; Covey, 1998) sostienen que todos, inclusive los menos dotados, debemos aprender a autogestionarnos.

Otros investigadores (Loli: 1995) afirman que los secretos de la calidad de la persona y los de la organización se encuentran en la autoestima y los valores. Cuanto mayor es el grado de autoestima de la persona, mayor será su internalización de valores positivos. Estos valores generan conductas de calidad. Igualmente, cuanto más valores positivos tiene la persona, mayor es la retroalimentación que recibe su autoestima y mayor su capacidad de crear conductas de calidad.

El deseo de las organizaciones por llegar a una cultura de la “más alta calidad”, para así servir mejor a su sociedad, implica otorgar una posición preponderante y un tratamiento prioritario al desarrollo y al cambio de su cultura organizacional, con todas las

consecuencias humanas que esto tiene al interior de la organización. Los valores, como parte de tales consecuencias (sean estas tácitas, conscientes o inconscientes) constituyen la base de los objetivos organizacionales e individuales y también de las expectativas. Son la base ideológica del comportamiento humano para el cumplimiento de normas y de roles dentro de la organización. Se espera que exista congruencia de los valores organizacionales con los grupales e individuales (Porter, Lawler , Hackman, 1975)⁵

Es algo aceptado que la cultura empresarial repercute sobre los resultados financieros generales de una empresa (Flamholtz, 2001). Pese a que hay diferentes definiciones de cultura empresarial, la idea común es que ésta tiene directa relación con los valores esenciales de la empresa y que subyacen a las decisiones y los comportamientos.

El paradigma básico presente en esta hipótesis se basa, según Flamholtz (2001: 63) en las siguientes ideas: La cultura repercute en la consecución de los objetivos, es decir, las empresas con culturas “sólidas” tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos que las empresas que tienen culturas relativamente “débiles”. Se considera que las denominadas “empresas de cultura sólida” tienen un mayor grado de éxito organizativo (medido en función del valor de mercado o de otras mediciones financieras de los resultados) debido a una supuesta conexión con la motivación. Se considera que la cultura es un elemento importante de otros modelos de eficacia o éxito organizativo.

El modelo de gestión por competencias basado en valores (CARE USA, 2000), sostiene la necesidad de considerar el enfoque de competencias para ser más efectivos y productivos. No sólo son necesarios los conocimientos y las habilidades, sino que se debe tener en cuenta también las actitudes y características personales de los individuos. Robbins (1998) sostiene que el trabajo supone exigencias distintas para las personas y que éstas difieren en cuanto a las habilidades que poseen; por tanto, el desempeño del empleado se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre sus habilidades y el trabajo.

⁵ Mencionado en Loli , 1995, op.cit p. 76.

1.6. Valores y calidad de vida laboral

Las definiciones de calidad de vida son tan complejas y relativas como las de los valores. La noción de *calidad de vida* cobra cada vez mayor importancia en el mundo laboral, debido a que actualmente la exigencia de certeza en la toma de decisiones se produce en un medio caracterizado por el alto estrés y la falta de tiempo libre. Según algunos autores (Pera Cáceres, 2001)⁶ es común entre ejecutivos el agobio sentido por la escasez de tiempo y por la preocupación de sentirse algo perdidos “como si la modernidad, en vez de entregar mayores satisfactores, hubiera puesto el reto de cumplir nuevos roles en cada vez menos tiempo “(Op. cit: 20).

Se menciona la calidad de vida como un “concepto perdido”, porque es un concepto que según las reflexiones de Pera Cáceres, hemos escondido sin querer, y sin embargo sabemos perfectamente dónde está; es más, de vez en cuando lo buscamos, lo tomamos, y sin embargo, por alguna u otra razón, lo volvemos a dejar relegado. Definir la calidad de vida a nivel de una organización, supone incorporar la suma de diversas calidades de vida individuales.

Si bien el concepto calidad de vida en el trabajo tiene múltiples referentes (Cascio, 2002) que aluden a cambios culturales, desarrollo personal, medioambiente laboral, salud económica, incremento de productividad en el trabajo, entre otros, al parecer las tendencias concuerdan en que éste tiene un significado común que es la vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador y la eficiencia laboral (Op.cit : 20).

La empresa peruana AFP Profuturo, llevó a cabo una investigación (Pera Cáceres, 2001: 30) que contemplaba una tendencia y vínculos con cuatro variables. El diseño priorizaba un análisis de impactos para ver dónde buscar la calidad de vida. Los resultados en orden de importancia, fueron: 1º. Familia, 2do. El hecho de dar, 3ro. Reconocimiento en el trabajo y 4to. Recreación. La primacía del criterio familia subraya la importancia de la relación entre el trabajador y su familia en relación con su lugar de trabajo.

⁶ Conjuntamente con Gomez de la Torre, son autores del artículo Imagine lo que desee, publicado en la Revista. El TAO del Liderazgo, set-Oct, 2001. UPC.

La investigación concluye que el trabajo en sí mismo es motivador y permite satisfacer necesidades, pero que muchas veces se requiere de un agente colaborador que nos permita “acceder a nosotros mismos” pues tendemos a vivir “fuera de nosotros mismos”. Vivimos volcados hacia la actividad, pero dedicamos poco tiempo a nosotros mismos, a nuestras familias, al reclamo de nuestra cercanía, a nuestra propia intimidad. (Op. Cit: 30)

Existe hoy en día una gran oferta de programas para mejorar la calidad de vida para las organizaciones como el autoanálisis y el autodesarrollo personal o el desarrollo personal estructurado, entre otros. Muchos de estos programas están basadas en teorías de autores (Covey, 1997; Fishman, 2002; Melho, 2001; Drucker, 1999) que proponen, que el cambio está primero en nosotros mismos. Si no, no hay probabilidades de optimizar nuestras vidas. Otras propuestas (CARE USA, 2001) sugieren herramientas para manejar efectivamente los ambientes cambiantes en la organización, asuntos globales, económicos y políticos, mantener la efectividad al tratar con prioridades múltiples y en conflicto unas con otras en diferentes situaciones culturales, o durante situaciones de emergencia y crisis.

Las propuestas de herramientas para mejorar la calidad de vida en algunas organizaciones⁷ sostienen que una de las raíces de una vida de calidad está constituida por los valores, así como por tener claro cuál es nuestra visión y nuestra misión en la vida. Los valores son pautas que guían nuestros actos y por eso debemos saber priorizar los de mayor trascendencia e importancia para nuestras vidas.

Otros ensayos sostienen que las personas trabajan en determinadas empresas por diversas razones (remuneración, arte, supervivencia, otras), sin embargo, existe una razón superior que es el cumplimiento de una misión fundamental del ser humano: servir.⁸ Es decir, para ser productivo, el trabajo de un individuo en una empresa no sólo requeriría del balance de sus conocimientos, habilidades y actitudes, sino de cumplir una misión interior que le produce beneficios cualitativos personales, los cuales mejoran su calidad de vida. De allí la responsabilidad que tienen las empresas para atender y procurar este

⁷ Existen ofertas para las organizaciones en la ciudad de Lima, programas desarrollados por el CIL de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, consultoras internacionales como Team Resources, DBM Internacional, entre otras.

⁸ Gonzáles, Yoshimatsu y Cantú, “Mejorar la calidad de vida en las empresas”, Véase, Ser humano y Trabajo: <http://sht.com.ar/archivo/>

tipo de satisfactores cualitativos como son el placer de servir, el sentido del logro y la satisfacción del deber cumplido. Sin ellos, el individuo difícilmente podría sentirse a gusto y desarrollarse en su trabajo y, éste no sería productivo.

En suma, todo este contenido sobre valores y cultura empresarial se ha revisado a la luz de diferentes enfoques y propuestas para organizaciones privadas. Veremos en el siguiente capítulo, cómo muchos de estos aspectos se desarrollan en una determinado tipo de organización como la ONG de Estudio.



II. Las ONGs, características y los valores implícitos

En el capítulo anterior se abordó los valores y sus implicancias. En esta parte del trabajo veremos la relación de éstos con el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones de desarrollo y en particular la *ONG objeto de Estudio*.

La teoría y la práctica de las organizaciones se han elaborado fundamentalmente a partir de dos tipos de organización: la administración pública y la empresa privada. Las ciencias administrativas han prestado poca atención a las organizaciones llamadas “no gubernamentales” o “sin fines de lucro” y a las asociaciones de “servicio voluntario”, que han sido clasificadas dentro del “tercer sector”. Al respecto algunos estudios (Portocarrero S.: 2002) concuerdan en el hecho de que no existen investigaciones que den cuenta a profundidad de las características de estas organizaciones, pues en opinión de Portocarrero la historia del tercer sector aún no ha sido escrita (Op. cit: 80).

Todas estas organizaciones ocupan un lugar importante en la vida social, por la naturaleza de los fines que persiguen, por la magnitud de los recursos financieros y humanos que movilizan, y por la cantidad de empleos que crean. Muchas de ellas son organizaciones complejas que requieren habilidades para manejar presupuestos y programas tan sofisticados como los que maneja una empresa o una entidad pública de regular dimensión (Drucker, 1990). Hoy en día, además, están sometidas a mayores exigencias de eficiencia e incluso de auto-sostenimiento. Según Peter Drucker, la dirección de una organización sin fines de lucro ha pasado a ser uno de los temas obligados de la teoría y la práctica de las organizaciones modernas; asimismo él señala que tales organizaciones saben que su necesidad de una gerencia es aún mayor por cuanto carecen de un “límite inferior” convencional, es decir, hace más de cuarenta años que dichas empresas no eran concientes de ser proveedoras de bienes y servicios, y creían que no necesitaban nada que pudiera llamarse “gerencia”, ya que no tenían un límite inferior. Sin embargo pese a ello con el devenir de los años, se ha visto la necesidad de buscar cada vez más eficiencia y efectividad, comprobándose que disponen de muy pocas herramientas de consulta concebidas específicamente para ayudarlas a encarar su dirección y administración (Op. cit : 2).

La extrema pobreza, la desintegración del Estado y la fragmentación social, son el telón de fondo de un escenario en el que los programas masivos de emergencia social y los pequeños proyectos productivos locales financiados por la cooperación internacional, ocupan ahora roles estelares. Existe la gran necesidad de contar con una teoría de las ONGs y de las organizaciones sin fines de lucro, para poder proponer una práctica de gestión adecuada. Los programas y proyectos sociales necesitan ser analizados para aumentar su incidencia global y la eficacia individual de las asociaciones y ONGDs que los impulsan (Caravedo: 1993).

2.1. Caracterización de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

En el Perú existe un antiguo y activo movimiento de la sociedad civil, una parte del cual son las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (conocidas por las siglas ONGDs u ONGs, para este trabajo optaré por la segunda que es más conocida). Según estudios realizados por la Secretaría Ejecutiva de Cooperación Técnica Internacional (SECTI), actualmente denominada Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), dependiente del Ministerio de la Presidencia, sostiene que desde la década del 1970, las ONGs orientan su trabajo hacia la promoción social y económica en apoyo a la población en las áreas de pobreza del país. En 1996 estas organizaciones eran más de dos mil, y contaban con un equipo de recursos humanos estimado en 26,000 profesionales y técnicos, variando su número desde cuatro hasta más de 200 según la importancia de la institución. Su ámbito de acción iba desde las microzonas hasta el nivel nacional⁹

Según la Asociación Nacional de Centros del Perú¹⁰, las ONGs están formadas por profesionales nacionales comprometidos con el desarrollo del país, y realizan actividades tanto en zonas rurales como urbanas (ANC: 1996) Las más antiguas vienen operando por más de 30 años. La mayoría de estas instituciones promueve la organización y el desarrollo de la comunidad para la atención de sus necesidades. Con el transcurrir de los

⁹ No hay publicaciones actuales y específicas de ONGs peruanas ni tampoco de ONGs Internacionales en Perú a partir del año 2000 y la impresión que se tiene, es que sus características no han cambiado mucho desde la década de los noventa, época donde existe mayor información. Para efectos del presente estudio se tomarán datos que puedan cubrir algunos aspectos hacia el nuevo milenio, ya que el presente estudio se realizó en el año 2003.

¹⁰ Ver más detalles en sitio web de la Asociación Nacional de Centros, Lima (Perú): <http://www.infoperu.org/anc/anc.htm>.

años aumentó progresivamente el número de ONGs que proveen la asesoría técnica, la capacitación y la formación de recursos humanos, perdiendo espacio las actividades destinadas a publicaciones, investigación y comunicaciones. Las áreas temáticas en las que se concentra el trabajo se orientan principalmente al desarrollo social (28%), al desarrollo productivo (23%) y al medio ambiente (14%), aproximadamente (SECTI/PACT; 1999).

Hoy en día las ONGs promueven el desarrollo productivo en el campo rural y en la ciudad; la ampliación de servicios básicos en alimentación, salud, y educación; el desarrollo de programas en beneficio de la mujer, los niños, y el medio ambiente, buscando contribuir al desarrollo del país y a la construcción de una institucionalidad democrática. Para estos fines, las ONGs se apoyan en recursos de la cooperación internacional y tratan de generar y canalizar recursos nacionales para los grupos con los que trabajan.

Hay quienes sostienen (Bobadilla, 1996) que las ONGs han ingresado a un período de “crisis de identidades” debido a varios factores contextuales, entre ellos su marcada dependencia del financiamiento externo. Esta dependencia implica una apropiación (consciente o no) de los discursos y modelos bajo las cuales operan las agencias exteriores (Banco Mundial, agencias de cooperación internacional, entre otros). De esta manera, las ONGs tienen que competir más entre ellas, en otros casos recurren a sus redes y en otros tienen que entrar a formar consorcios, creando empresas y vendiendo servicios en busca de ingresos que les permitan autofinanciar sus actividades. En estas tareas, progresivamente incorporan nuevos criterios e instrumentos de gestión (eficiencia, eficacia, control de calidad, evaluación, costo/beneficio, etc) y establecen vínculos con la empresa privada y el Estado.

Este nuevo contexto obliga a las ONGs a diferentes estrategias como la venta de servicios; la presentación de proyectos en consorcio entre ONGs - Estado y empresas privadas; la priorización de sectores sociales que puedan pagar los servicios que requieren; la aparición de un mercado de licitaciones públicas y privadas de propuestas y proyectos de desarrollo, entre otros. Estos nuevos escenarios presentan un conjunto de oportunidades que obligan a las ONGs a replantear sus formas tradicionales de

intervención social -- como sus proyectos -- y a implementar enfoques de gestión que incorporen la eficacia y la eficiencia en el manejo de sus recursos¹¹.

En opinión de Portocarrero, en los últimos años, las ONGs han incrementado notablemente su visibilidad por la creciente influencia en el país de la cooperación internacional que financia a estas organizaciones, tales como fundaciones europeas, canadienses y norteamericanas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras instituciones (Op.cit; 2002: 362).

2.2. Las ONGs Internacionales en el Perú.

Los estudios que dan cuenta de las ONGs internacionales, también denominadas “ONGs de países desarrollados”(Portocarrero, 2002: 197) y consideradas dentro del rubro de las OPSFL¹², enfocan su análisis fundamentalmente sobre los mecanismos y las fuentes financieras del Hemisferio Norte que apoyan a las ONGs del Sur. Otros estudios (Valderrama, 1995), caracterizan a las ONGs como “organizaciones privadas de desarrollo del Norte”, las cuales son clasificadas de acuerdo a la manera como reciben sus fondos, bien sean gubernamentales o comunitarios en sus diversas formas. Ejemplos de muchas entidades que operan en nuestro país, con una combinación de aportes privados y públicos son, Oxfam Internacional, NOVIB, Catholic Relief Service, CARE, OFASA, entre otras. Otros estudios más recientes sobre agencias de cooperación europea (Biekart, 2005), las clasifican como donantes pero caracterizadas por estrategias de intervención o de acuerdo a determinados enfoques de desarrollo.

Thompson sostiene que el papel de las ONGs en los países desarrollados del Norte es más complejo del que generalmente se supone (citado por Valderrama: 98), no sólo porque las ONGs de los Estados Unidos, por ejemplo, producen 7.7% del ingreso nacional y comprenden el 10.9% del empleo nacional, sino porque “inclusive se han formado consorcios que integran entidades de diversos países, como CARE, Catholic Relief Service o CARITAS (estas últimas vinculadas a la iglesia católica)”(Op. cit: 93). En la misma línea otras agencias de cooperación internacional como Trocaine, están a la

¹¹ Tanto Bobadilla, 1996, como Valderrama, 1998 coinciden al respecto.

¹² Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro, denominadas así dentro de las cuales las ONGs son solo una de las doce organizaciones pertenecientes al rubro de las OPSFL. Ver mas detalles en Felipe Portocarrero, 2002, op.cit. pp. 194.

búsqueda de sinergias regionales para aumentar el impacto de las intervenciones. (Biekart, 2005: 50)

Estudios como los de Biekart, sobre ONGs europeas para America Latina, sostienen que éstas han reducido su radio de acción en países que apoyaban sus programas. Se han concentrado en un grupo de cerca de doce países, de los cuales Brasil tiene el mayor promedio de asignaciones seguido por Perú.¹³

En suma a opinión de Valderrama, las ONGs internacionales se caracterizan fundamentalmente por tres aspectos: el manejo de recursos presupuestales bastante elevados, el desarrollo de sus operaciones mediante oficinas nacionales y programas propios y por los cambios constantes en sus formas de relacionarse con sus contrapartes locales.

Por la magnitud de los fondos que manejan, entre los países del Norte destaca Estados Unidos, en 1991 operaban alrededor de 400 ONGs con alrededor de 5.888 millones de dólares anuales, de los cuales 40% provenía de aportes privados (en su mayoría ciudadanos individuales). Había más de cinco instituciones grandes con presupuestos que superaban los 100 millones de dólares anuales, (las cinco más grandes eran entonces United Israel Appeal, CARE, Catholic Relief Service, Institute of International Education, Christian Children Fund). Las organizaciones grandes que manejan sus propias oficinas y programas en el Tercer Mundo son CARE, World Vision, Catholic Relief Service, y Save the Children (Op. Cit: 99).

El mismo autor sostiene que a fines de la década de 1980, treinta y nueve países de América Latina tenían ONGs estadounidenses operando en sus territorios, y que en los últimos años se han notado cambios sustanciales en la relación entre las organizaciones privadas de desarrollo del Norte y las del Sur, caracterizados por los siguientes factores: restricciones de los recursos; influencia de la ideología neoliberal y críticas externas por la “generación de una marcada dependencia de las ONGs latinoamericanas” en un contexto de cambios en los conceptos y en las modalidades de la cooperación internacional. (Op.cit: 100),

Hay estudios de la ALOP¹⁴ que informan sobre los nuevos criterios exigidos para las ONGs, tales como: a) exigencia de resultados cuantificables, concretos y explícitos; b) exigencia de evaluaciones del impacto de los proyectos; c) mayor control de parte de las agencias sobre el destino específico de los recursos; d) exigencia de una mejor gestión administrativo-financiera; e) tendencia a la financiación de proyectos específicos, más que a apoyar el proyecto institucional global (citado en Valderrama, 1995: 105). Todos estos aspectos, en opinión del autor conllevan a modificaciones internas en las ONGs internacionales y nacionales, que incluyen un mayor rigor en el sistema de planeación y en la aplicación de técnicas “modernas” de gestión, la inclusión de herramientas gerenciales en la gestión institucional, la racionalización de los recursos y reducción de personal, y la exigencia de una mayor articulación entre los distintos programas.

Ante este nuevo contexto se plantea grandes retos y tareas para las ONGs, entre ellos, el mejoramiento de los sistemas de gestión institucional de proyectos, para optimizar su eficacia y ajustarse a las nuevas exigencias de las entidades financieras; la importancia de definir el perfil de las ONGs, rescatando por un lado valores como la mística de trabajo, el sentido de solidaridad, la ligazón con las organizaciones populares y el conocimiento de sus problemas, aplicando al mismo tiempo los criterios de profesionalismo y eficacia, la capacidad de operar con bajos costos y con mecanismos modernos de gestión. (Op. Cit: 111).

2.3. La ONG objeto de estudio

La ONG de Estudio es una organización internacional privada sin fines de lucro, ni políticos ni religiosos, constituida con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población de los sectores más desfavorecidos en el mundo. Trabaja en aproximadamente 60 países en el mundo (principalmente en los continentes de Latinoamérica, África y Asia). Su sede está en Bruselas y afilia a las oficinas de Alemania, Australia, Austria,

¹³ Para el período 1995-2004, Perú conserva el segundo puesto hasta el año 2000. Sin embargo en el 2004 ocupa el cuarto lugar, lo cual indica que en los últimos años Perú aparece con pérdida de estatus financiero para la cooperación europea.

¹⁴ Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción que ha venido liderando el tema de ONGs y Cooperación internacional desde la década pasada.

Canadá, Dinamarca, Estados Unidos. Francia, Reino Unido, Japón, Holanda y Noruega. La central de operaciones de la que depende el Perú está en Estados Unidos.

La ONG de Estudio inició sus actividades oficialmente en el Perú hace más de 34 años, apoyando a los sectores más pobres y discriminados de la población, atendiendo sus necesidades mediante una diversidad de programas y proyectos socio-productivos. Según la APCI, la ONG de Estudio esta categorizada en el Perú como una ENIEX (Organismo No Gubernamental Extranjero que recibe recursos de gobiernos extranjeros y del sector privado), categoría que se ajusta a sus características como ONG, difiriendo únicamente en la forma como obtiene fondos de los gobiernos locales y/o del gobierno central (es decir puede ser administradora de fondos y “tercerizar” proyectos o ejecutar y administrar directamente éstos).

2.3.1. Origen e historia:

La ONG de Estudio ingresó al Perú en la década de 1950, pero empezó su trabajo de manera continua a partir de 1970 a raíz del terremoto en Ancash, por invitación del gobierno para realizar trabajos de reconstrucción, especialmente en colegios. Por más de treinta años de trabajo en el Perú ha venido ejecutando programas en respuesta a las necesidades de los grupos menos favorecidos, trabajo que ha ido cambiando de acuerdo a cambios en el contexto y las necesidades de las poblaciones. Tenemos por ejemplo que van desde la mejora de la productividad y el uso de la tierra mediante la construcción de sistemas de irrigación y la transferencia tecnológica hasta el desarrollo de micro y pequeñas empresas; desde hace diez años viene promoviendo la seguridad alimentaria y nutricional de las familias; proveyendo servicios de agua potable, saneamiento básico y salud rural; mejorando la salud materno infantil; promoviendo estrategias de educación básica rural principalmente y continúa apoyando en emergencias realizando obras de rehabilitación de la actividad productiva.

*La ONG de Estudio*¹⁵ desarrolla sus actividades en trece departamentos del país. Posee una oficina central en Lima, desde la cual ejecuta sus acciones a través de seis oficinas establecidas en su mayor parte en capitales departamentales denominadas Direcciones

¹⁵ El estudio se realizó de Enero a Mayo del año 2003.

Regionales, las que poseen infraestructura propia, capacidad instalada y equipos de profesionales en los departamentos de Puno, Ancash, Ayacucho, Cajamarca, Piura, Amazonas y Loreto. Otras oficinas se adhieren a éstas y son de menor tamaño; son denominadas Oficinas Zonales o de “enlace”, por estar en provincias y distritos más alejados de las ciudades para una mejor descentralización y operativización de las intervenciones. La ONG de estudio también apoya proyectos en otros departamentos a través de “sub-operadores” privados, ONGs especializadas, empresas privadas y/o socios pertenecientes a instancias del gobierno local y central.

Muchas de las acciones y decisiones de esta ONG han sido descentralizadas, trasladándolas hacia las oficinas regionales y zonales, especialmente por directivas dadas en el período 1996-2001. La finalidad era lograr mayor autonomía y empoderamiento del personal.¹⁶ Actualmente, en la ONG se ejecuta alrededor de quince proyectos de desarrollo de alcance nacional o local,¹⁷ por esta razón es posible encontrar proyectos con el mismo nombre y características en diferentes zonas de costa, sierra y selva en el país.

2.3.2. Caracterización interna de la Organización:

a) Estructura organizativa

La estructura interna de *la ONG de estudio*, tiene en el país como órgano máximo de decisión al Equipo Gerencial o “equipo operativo”, conformado por el Director Nacional, el Director de Programas, Gerentes de Programa (Salud, Desarrollo Local, Gestión medioambiental, Educación, Inversiones sociales) y Gerentes de Apoyo (Administración y Finanzas). La ONG de estudio tiene además la asamblea o instancia propositiva, conformada por Directores Regionales, Coordinadores y Gerentes de Proyecto o Programa y Asesores Nacionales.

Existen equipos conformados por áreas o proyectos de trabajo común según temáticas, por ejemplo: temas de Salud, el Programa de Seguridad Alimentaria y el de Desarrollo de Fronteras; además de equipos “agregados” como el Equipo de Apoyo y el equipo Programático entre otros.

¹⁶ Plan Estratégico - PELP Care Perú: 2000.

¹⁷ PER- PE, CARE Perú, 2002.

Esta ONG posee un organigrama formal que muestra un *Área Programática*, dedicada generalmente al diseño de propuestas, estrategias y proyectos, a brindar soporte técnico especializado y a tomar decisiones según su nivel de centralización o su responsabilidad directa en la gerencia del programa. También muestra el *Área de Apoyo*, el cual congrega a las oficinas encargadas de dar apoyo al Área de Programas, mediante la administración de los fondos, el manejo contable y financiero, la administración de los recursos humanos, los bienes y los activos materiales de la organización, facilitando el uso de tecnología de la información (redes, comunicaciones, sistemas y soporte técnico).

Finalmente, tiene al *Área Operativa*, conformada por los equipos gerenciales de las oficinas regionales para la implementación y la ejecución de los proyectos en las áreas geográficas donde se ubican las poblaciones participantes de los proyectos que la ONG de estudio desarrolla.

b) Características de la población trabajadora¹⁸.

La totalidad de los trabajadores encuestados pertenece a la oficina central de Lima. Se trata de 42 personas en total. Sus características son las siguientes:

En primer lugar, se constata la presencia mayoritaria de mujeres. Unas dos terceras partes del personal están compuestas por mujeres, como se ve en el cuadro 1.

Cuadro 1

Distribución de los trabajadores por sexo	
Hombres	16 (38%)
Mujeres	26 (62%)

Una segunda característica muestra la distribución de los trabajadores según profesión u ocupación. En el Cuadro 2 se muestra la distribución en orden descendente, teniendo un

lugar prioritario, en cuanto a cantidad de trabajadores las disciplinas empresariales (administración, economía, contabilidad). Casi la mitad, 19, (46%) de los trabajadores se han formado en esas áreas. Poco más de la cuarta parte, 11, (27%) vienen de las ingenierías. Cuatro personas (10%) tienen una formación relacionada con las tareas de apoyo administrativo (incluyendo en éste las tareas de traducción). Cuatro personas (10%) vienen de las ciencias de la salud y tres (7%) se han formado profesionalmente en las ciencias sociales.

La conclusión de este cuadro es la reversión de las tendencias de los años setenta, cuando se iniciaban las tareas de promoción social en las ONGs. Convencionalmente se entendía que las ciencias sociales (sociología, trabajo social o antropología) y las ciencias de la salud eran las profesiones más frecuentes. Ahora constituyen, por lo menos en la oficina central de la ONG de estudio solo el 10% del personal. El contraste lo marca la fuerte presencia de personas provenientes de lo que ahora se suele agrupar como ciencias empresariales: 19 trabajadores que constituyen el 46% del personal. Este es un indicador de la mayor tendencia a la aplicación de los criterios de gestión, eficacia y eficiencia.

Cuadro 2

<i>Distribución de los trabajadores según profesión u ocupación</i>				
Área profesional	Profesiones	Cantidad trabaj.	Subtotal	TOTAL
Disciplinas empresariales	Contabilidad	11	19	
	Administración de Empresas	6		
	Economía	2		
Ingenierías	Ingeniería industrial	3		
	Ingeniería Civil	1		
	Ingeniería electrónica	1		
	Ingeniería de			

¹⁸ Esta caracterización está elaborada en base a la muestra de población trabajadora del estudio.

	Sistemas	4		
	Ingeniero agrónomo	2	11	
Apoyo administrativo	Secretaría	4		
	Traducción	1	5	
Áreas de la salud	Medicina	2		
	Enfermería	1		
	Psicología	1	4	
Ciencias sociales	Trabajo social	2		
	Sociología	1	3	42

El lugar de procedencia de los trabajadores entrevistados, en un 57% provienen de la ciudad de Lima, y el 43% son de provincias tal como se puede apreciar en el cuadro 3.

Cuadro 3

Lugar de procedencia de los trabajadores	
Lima	24
Ancash	5
Lambayeque	3
La Libertad	3
Cuzco	2
San Martín	2
Arequipa	1
Piura	1
Junín	1
Total	42

El tiempo de estadía de los trabajadores en la organización, es del 28% por más de seis años y menos de diez, habiendo un gran número de estos (el 58%) que posee más de diez años laborando en la organización. Un 14% de éstos tiene entre 2.5 y 6.5 años. Ver Cuadro 4.

Cuadro 4

Distribución de los trabajadores por tiempo de labor en la organización	
2.5 a 6.5 años	6
6.5 a 10.5	12
10.5 a 14.5	15
14.5 a 18.5	4
18.5 a más años	5
Total	42

Los niveles jerárquicos a los cuales pertenecen los trabajadores, mayoritariamente se concentran en rango de asistentes, seguido especialistas y analistas contables para el manejo presupuestal, en la misma proporción el personal de la gerencia operativa y el 5% es personal auxiliar. Ver Cuadro 5.

Cuadro 5

Distribución de los trabajadores por nivel jerárquico	
Alta gerencia	4
Gerencia de operaciones o media	11
Especialistas y analistas	11
Asistentes	13
Auxiliar	3
Total	42

2.3.3. Iniciativas promovidas para mejorar el desempeño y desarrollo personal

Hace más de diez años, la ONG de estudio inició un proceso caracterizado por la adquisición de conocimientos, práctica de habilidades y herramientas gerenciales para el manejo eficiente y efectivo de los programas y proyectos, así como la administración de los recursos humanos. La principal y casi única estrategia fue el desarrollo de talleres y/o cursos dirigidos con mayor énfasis hacia el personal de alta y media gerencia en temas de: human resources management, development (comunicación, coaching, empowerment, trabajo en equipo, pensamiento y planeamiento estratégico, entre otros),

Los principales eventos más importantes en el tema¹⁹ dan cuenta de la inversión de la organización en diferentes iniciativas, la mayoría de ellas promovidas por la casa matriz. Todas estas iniciativas no han sido parte de un programa estructurado desde el área de recursos humanos, sino actividades aisladas promovidas por el área de programas o de apoyo, así como en la mayoría de los casos producto de disposiciones y directivas de la casa matriz.

2.3.4. Productividad y valores

La ONG de estudio es una organización que ha vivido fuertes cambios a distintos niveles tanto organizacional, como programático, especialmente en los últimos 10 años. Resultados de un taller de trabajo donde se reunieron 30 participantes del equipo gerencial²⁰ dan cuenta del contexto de permanente aceleración del cambio que marca la última década y los desafíos que este entorno plantea a la organización y a los individuos

¹⁹ Entre los principales talleres que mas recuerdan algunos directivos son: Sistema de Supervisión.- Taller, Hotel Ariosto, Marzo, 1994. Talleres, promovidas por RTA de Capacitación CARE USA y Recursos Humanos de CARE PERU (dirigidos a personal directivo); Talleres de relaciones personales (Marzo 1995. con consultora externa dirigido a todo el personal de la sede central); Talleres de Gerencia (Por la Coordinación Nacional de Capacitación y Dirección - CARE PERU. 1997 –1998 para oficinas regionales); Talleres de Planificación Estratégica- (Para personal clave de Oficinas Regionales, CARE Perú 1998 – 1999. consultoria de Sebastiao Mendoca);Taller Nacional de PELP, y Balance Scord Card –, Lima, 2000. (Para personal directivo de la central y directores regionales, con consultores externos); Programa de Desarrollo Gerencial –LARMU – CARE USA para el período 1999-2001 (Cursos para directivos de toda América Latina, donde asistieron por Perú 39 participantes (realizado en Antigua Guatemala con consultores de INCAE; ITSEM _ México, siendo financiado por la Fundación Ford) ; Talleres de Cultura organizacional y trabajo en equipo – Lima Consultoria de Team Resource, Mayo a Agosto de 2002 para directivos de Lima y directores regionales y Talleres “integración y fortalecimiento de equipos” dirigido a todo el personal de las oficinas regionales Care Perú, febrero – julio 2002.

²⁰ Informe de consultoría de Team Resources: 2002

que la integran. Se realizó un ejercicio para analizar y poner en común las variables que han marcado el proceso de cambio en la organización, llegándose a la siguiente caracterización:

Cambios en el pasado:

- Reingeniería en procesos administrativos (1992 – 1994)
- Cambio en el enfoque y las estrategias programáticas: evaluación de Impacto y efectividad e integración y multisectorialidad (1994- 1996)
- Descentralización de la gestión desde las oficinas regionales y planeamiento estratégico (1997- 2000)

Cambios en el presente:

Los principales cambios que vienen experimentándose actualmente en la ONG de estudio:

- Definición del nuevo rol facilitador
- Incorporación del enfoque de derechos
- Integración regional

Cambios en el futuro:

Los principales cambios a futuro sobre los que la ONG de estudio tiene que tomar medidas y anticiparse son los siguientes:

- Acceso a recursos de económicos de los donantes (frente a los condicionamientos)
- Relación con la casa matriz.
- Contexto nacional y su problemática: exclusión, descentralización.

Frente a estos cambios el grupo planteó que la institución requiere desarrollar competencias profesionales para una mejor lectura del entorno, lo cual les permitirá relacionarse mejor con los actores involucrados en estos cambios.

Todas estas acciones podrían dar evidencia de los esfuerzos de la ONG de Estudio por mejorar su productividad a nivel de país, con acciones e iniciativas traducidas en sus afanes por mejorar los sistemas de gestión institucional, no sólo para optimizar sus procesos y resultados ante las exigencias de las entidades financieras, lo cual reconoce

importante, sino para asegurar la gestión eficiente y eficaz en el desarrollo de los proyectos, los que demandan mayor compromiso y profesionalismo.

Podemos además, comprobar que estas ideas y propuestas guardan una relación y correspondencia con los cambios más trascendentales de la ONG de Estudio a nivel internacional hace una década²¹, empezando por el logro concertado de un plan estratégico global y una definición de misión, visión y valores con participación de representantes de los países socios y presencia de personal representativo de oficinas operativas de 60 países del mundo.

Actualmente la ONG de Estudio está experimentando un importante proceso de transición de “una lógica asistencial del pasado a una ligada al fortalecimiento de capacidades”, con el desempeño de rol que denominan “facilitador” y la implementación de intervenciones que incluyen enfoques de equidad en la diversidad, género y derechos humanos²². Sin embargo, uno de sus últimos estudios evaluativos señala que “esta nueva estrategia y enfoque de trabajo todavía no ha logrado ser comprendida a cabalidad tanto por la población participante de los proyectos, como por todos los trabajadores, lo cual se percibe en su discurso, comentarios o ausencia de reflexión sobre el tema”²³.

Valores formales de la ONG de estudio

Los Valores de la ONG de estudio (*core values*) concertados y difundidos a nivel mundial son: Respeto, Integridad, Compromiso, Excelencia²⁴, los cuales aparecen en varios de sus documentos redactados con las siguientes frases claves:

- Afirmamos el respeto por la dignidad y el valor de todo ser humano.
- Actuamos coherentemente con nuestra visión, con integridad, transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos.
- Buscamos obtener niveles óptimos de aprendizaje y desempeño dirigidos al logro de la excelencia.

²¹ Datos obtenidos de entrevista vía e-mail con ex director del período 2002-2005 quién participo del proceso de redefinición organizacional a nivel internacional.

²² Mencionado en el su documento borrador de Plan estratégico 2005 – 2010. Pág. 31.

²³ Se ha elaborado un estudio sobre Competitividad Institucional con una consultoría externa, cuyo informe final aún no fue aprobado. Sin embargo hace mención a la necesidad de profundizar sobre el tema (Sara Encinas, 2004. Pág. 8).

- Estamos comprometidos para servir a la comunidad.²⁵

Otras herramientas de gestión para guiar un enfoque más sistemático hacia el cambio y el aprendizaje organizacional, se han puesto en vigencia (LARMU, 2000), especialmente en las oficinas de América Latina y el Caribe para guiar el pensamiento estratégico de las gerencias, diseñar estrategias de intervención, procesos de aprendizaje y adaptación institucional; cuya meta estratégica es reducir la pobreza en 50% para el año 2015 en países donde la ONG de estudio opera u operará, implicando que el logro de esta meta exige desarrollar y/o fortalecer capacidades organizacionales en cinco aspectos denominados “campos de innovación”, los cuales se traducen en acciones que se conseguirán del siguiente modo:

- Desarrollando y promoviendo procesos de aprendizaje
- Influyendo políticas y actitudes públicas
- Extendiendo y profundizando relaciones inter-institucionales
- Integrándose en la sociedad local
- Movilizando recursos nuevos y diversos

Asimismo, su principal herramienta de gestión (Op. cit: 10) menciona que para llevar a la práctica acciones dentro de estos campos, se requiere ciertas condiciones para desarrollar capacidades organizacionales que a su vez demandan: reconceptualizar el propósito de los proyectos/programas, “dominar lo básico” (*sic*)²⁶; reducir la carga de trabajo, mejorar las comunicaciones y la coordinación interna y externa, volverse más interdependientes, compartir liderazgo, redefinir roles y funciones de personal ejecutivo y alta gerencia.²⁷

²⁴ Existen una serie de folletos y materiales que tienen el slogan “ Sumando fuerzas hasta el fin de la pobreza” y explícitamente definen la misión, visión y el contenido de cada uno de los 4 valores organizacionales.

²⁵ Cartilla de “una promesa cumplida, una promesa renovada” 2000. CARE PERU.

²⁶ Hace referencia al dominio de las etapas de gestión según el ciclo del proyecto que va desde el diseño hasta la evaluación del mismo.

²⁷ La vigencia de este Marco Gerencial propone un período de transición que implica un procesos de de cambio marcado en un período de Julio 2002 a Junio 2006 en que se evaluarán los resultados de fortalecimiento interno.

III. Planteamiento del problema y metodología

En este capítulo describo la forma en que se empieza a indagar el problema o posibles problemas a resolver frente a la eficacia organizacional o la productividad de la ONG de estudio. Habiéndose realizado entrevistas previas y conversaciones informales con el personal directivo responsable de la gestión de los recursos humanos de la ONG de Estudio, se procedió a diseñar la estructura para plantear el problema y la metodología a desarrollar.

3.1. Pregunta

De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo anterior, nos interesa analizar los valores que se ejercen durante el desempeño laboral y de qué manera influyen en la productividad de la organización denominada ONG de Estudio. Se formuló entonces la siguiente pregunta general: ¿Cómo influyen los valores en el desempeño de una ONG?

En ésta encontraremos un conjunto de sub preguntas: ¿cuáles son los valores vividos y sentidos por los trabajadores?, ¿creen los trabajadores que éstos son tomados en cuenta por la organización?, ¿En qué medida sienten que los trabajadores aportan a la organización y a la sociedad? ¿En qué medida confluyen sus valores personales con los de la organización? ¿Qué acciones consideran que deben tomarse para mejorar la productividad? Este es el tipo de preguntas que se propuso responder el presente estudio desde el punto de vista de los valores, formulándose los siguientes objetivos que a continuación se presentan.

3.2. Objetivos:

- 1- Describir los valores de la organización estableciendo la relación entre los niveles formal/empresarial, organizacional y cultura laboral.
- 2- Establecer el correlato entre valores formales de la organización y el desempeño de las personas en el trabajo.
- 3- Proponer estrategias de recursos humanos aplicando una gestión a través de valores conducentes a mejorar la productividad de la organización y la calidad de vida laboral.

Estos serían objetivos que al ser desarrollados darían respuesta a la pregunta formulada como objeto general de estudio. A partir de los aspectos contenidos en los objetivos, se ha buscado definir los conceptos que guiarán el análisis del tema de estudio.

3.3. Definiciones operacionales

1) Valores

Los valores se definen como variables que permiten predecir con mayor precisión el comportamiento del individuo a corto, mediano y largo plazo (Schward: 1995),²⁸ predicción que está vinculada con su estabilidad, ya que a diferencia de las actitudes, los valores son poco cambiantes en el tiempo y contemplan las siguientes características que los definen:

Creencias que se refiere a *estados deseables* o modos de conductas que *trascienden situaciones específicas*, a la vez que *guían la relación y evaluación de comportamientos* que son ordenados por la importancia relativa a otros valores para formar un sistema de valores prioritarios (Op.cit: 37).

Los valores funcionan como estándares para juzgar y justificar acciones. Motivar acciones dándoles dirección e intensidad emocional. Son adquiridos a través de la socialización de los valores de un grupo dominante y a través del aprendizaje de experiencias únicas de los individuos.

2) Valores según niveles (Laboral, Organizacional y Formal)

Los valores en una organización varían de acuerdo a cada tipo y característica de los individuos que laboran en ella, por el hecho de que los individuos ingresan con nociones preconcebidas (Robbins, 1999).

Valores Laborales, aluden al conjunto de convicciones básicas de modos de conducta que trae el individuo al centro laboral (lo que debe hacer y lo que no debe hacer), es decir son los que están en directa vinculación con la cultura que trae el individuo. Se convierte así en la base de la concepción del trabajo ideal y el individuo evaluará su trabajo en función a esa concepción y orientará su comportamiento laboral en función a ella. (Rabinowitz, 1997)²⁹

Este nivel de valores contribuye a caracterizar una forma específica de cultura, porque se entiende como el conjunto de creencias, estructuras actitudinales y valores que la cultura tiene con relación al trabajo.

²⁸ Mencionado en Yamamoto; Tesis 2001. Op.cit. pág. 39.

²⁹ Mencionado por Robbins; 1999. Op. cit. Pág. 133.

Valores Organizacionales,

En este nivel se ubica los que están en directa relación con las características de cada organización, pero este concepto se puede entender de diferentes maneras como:

La primera, son los valores formales referidos a los que la alta dirección considera que deben representar a la organización (discurso “oficial”) y son los que generalmente se plasma en el plan estratégico bajo el título de “valores de la organización”, estos se socializan mediante mecanismos de inducción, especialmente a los trabajadores de reciente ingreso a la organización (Blau, 1986)³⁰.

La segunda definición nos da cuenta de un punto de vista más funcional, y se refiere a aquellos valores que de facto, se deducen del comportamiento cotidiano en el trabajo, porque da cuenta de qué es lo que la gente hace, cómo se comportan las personas en el trabajo, sus creencias y actitudes (Yamamoto, 2001: 41). Estos no necesariamente influyen en el comportamiento de la organización porque el imaginario idealizado de la organización puede no tener llegada y guardar correlación con el comportamiento de las personas en el trabajo, sus actitudes y creencias (Op.cit.:pp 41-42).

En el presente estudio se opta por la segunda definición en relación a la primera.

3) Organización no gubernamental de desarrollo

Una organización no gubernamental de desarrollo (más conocida por sus siglas ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa entre otras formas. Su membresía está compuesta por voluntarios. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente, proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas, otras ONG (Valderrama, 1995).

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, entre otros (Portocarrero, 2002).

³⁰ Mencionado en Robbins (Op. cit: 148)

4) **Desempeño.**

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores (Robbins:1999) argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. En resumen es la respuesta conductual de un individuo en un contexto organizacional frente a un conjunto de metas, denominado perfil.

La administración o gestión del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la ésta, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.(CARE/LAC, 2001)

5) **Productividad**

De manera general se define la productividad como el uso eficiente de recursos (financieros, materiales, información, etc.) en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de “más” con la misma cantidad de recursos, o el logro de mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento (Drucker, 1999).

6) **Calidad de Vida**

El concepto de calidad de vida viene dado por una serie de cualidades intrínsecas que permiten alcanzar una vida plena (éxito) y que, una vez asociadas a una necesidad de trascendencia, son aplicadas en beneficio de otros, como los seres queridos o las personas en general; y no será una sino muchas las cualidades requeridas para el deseo de calidad de vida en las personas³¹. La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un conjunto de creencias que engloba los esfuerzos por incrementar la

³¹ Conceptualización en base a la separata “Bienestar y Felicidad Nivel de Vida y Calidad de Vida”. Revista Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra. Vol. ½ España. S/f.

productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.

3.4. Definición de la muestra y tipo

Los sujetos de estudio fueron constituidos por el personal de la oficina central de Perú, cuyo universo lo conformaban aproximadamente 70 personas. Tratándose de un estudio cuyo propósito principal era rescatar información de parte de los trabajadores, se determinó un requisito fundamental: que el entrevistado o la entrevistada tuviera dos o más años laborando para la organización. Este requisito se sustenta en el hecho de que dos años son, aproximadamente, lo que le toma a un integrante de cualquier organización sumergirse en el ambiente laboral y formarse percepciones acerca de las características de su desempeño.

De esta manera tomando la data del personal en planilla, y considerando a los trabajadores que laboraban en la oficina central, con dos y medio o más años de permanencia en la organización, fueron sorteadas en total 42 las personas, quienes serían las entrevistadas. Quedó determinado en la muestra un grupo humano interesante con una diversidad de características, en términos de años de permanencia en la organización, edades, sexo, profesiones, lugar de procedencia, niveles jerárquicos y posiciones.

3.5. Instrumentos y criterios metodológicos

El instrumento principal elegido fue la entrevista a profundidad (ver Formato en Anexos, pág. 82), a razón de ser el medio a través del cual se obtendría la información primaria que era necesaria sistematizar para dar respuesta a las preguntas formuladas y cumplir objetivos propuestos para el estudio.

Otros instrumentos complementarios fueron; revisión documental, entrevistas informales con directivos y algunos registros en base a observación participante sobre el

desarrollo cotidiano de algunas actividades centrales de la organización en ese lapso.³²

La estructura de la entrevista, que fue el instrumento principal, fue diseñada considerando una primera parte dirigida a obtener datos generales sobre los entrevistados y luego, la segunda parte, conteniendo cinco preguntas abiertas relacionadas con los objetivos de este estudio.

La realización de todas las entrevistas tomó cerca de diez semanas y luego de culminadas éstas, se procedió al vaciado manual, para caracterizar las respuestas y agruparlas según afinidad y estableciendo un glosario de significados sobre los comportamientos y actitudes expresadas.

Los criterios fundamentales considerados de antemano para realizar el trabajo de campo, fueron establecidos acordando buscar una comunicación directa con cada uno de los entrevistados, para darles a conocer el propósito del estudio y plantear su colaboración voluntaria; aspecto que fue aceptado con muy buena predisposición por todas las personas consideradas en la muestra.

En el momento de la ejecución de cada entrevista se advirtió siempre al entrevistado o entrevistada, la confidencialidad de los nombres de éstos y la entrega de la información a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos para su tratamiento respectivo, muchos de ellos idieron no ser grabadas las entrevistas, aspecto que se tomó en cuenta para todos los casos.

3.6. Herramienta para el análisis

A fin de ordenar y analizar la información, producto de las opiniones tan variadas y muy ricas de las entrevistas realizadas, se eligió el modelo de *Tipo Ideal* desarrollado por Max Weber (Light, 1991), con el cual se resolvió clasificar la diversidad de respuestas.

³² El período en que duró la realización de las entrevistas fue de enero a marzo de 2003, y el formato de entrevista puede ubicarse en el Anexo.

El *Tipo Ideal* se presenta como un modelo puro de un patrón social particular, o de un proceso que se utiliza como base para mecanismos o indicadores sociales de comparación en el mundo real (Op. cit: 18).

Max Weber (mencionado por Light, 1991:20) reconoció que “existen factores sociales que deben analizarse utilizando métodos científicos, pero argumentaba también que los hechos sociales son el resultado acumulado de acciones individuales”. Este énfasis sobre la acción individual llevó a Weber a observar más allá del comportamiento objetivo y a enfocarse sobre las creencias subjetivas de la gente, sobre sus actitudes, sus valores y sus motivaciones. Según Weber “Las explicaciones deben contemplar los pensamientos subjetivos y los sentimientos que conducen a la ejecución de acciones particulares” (Op.cit: 19)

Este enfoque sobre las creencias subjetivas y los valores que conducían a formas particulares de acción y a las acciones que a su vez, producían ciertos modelos sociales más amplios, es el enfoque típico de Weber. El instrumento que él utilizó para analizar fenómenos, es el modelo denominado *Tipo Ideal*, creado para examinar las características más importantes de algunas entidades o eventos sociales. El modelo no describe necesariamente lo que existe, ni siquiera lo que debiera existir. Un tipo ideal es simplemente una abstracción que permite iluminar ciertas características de un fenómeno (Op.cit: 20). En la actualidad, tales modelos siguen siendo usados para analizar muchas realidades sociales.

En la misma línea, otros autores (Janoska-Bendel, 1972) sostienen que los *tipos ideales* “son aquellos que enfatizan y sintetizan las características más resaltantes de una realidad constituida por concretos fenómenos individuales, que de otro modo sería vista de manera muy difusa. El enfoque de los tipos ideales nos permite comparar y acentuar algunos aspectos de la realidad con fines analíticos”³³.

³³ El “tipo ideal” o el método tipocoidal que fue utilizado para poner y dar unicidad a la variedad no fue una invención de Max Weber. Si bien la palabra con la significación con la que ha pasado a la metodología de las ciencias sociales, fue aplicada y en cierta forma acuñada por él (Op.cit. pág 19)

IV. Análisis de los resultados y propuestas para una gestión de recursos humanos basada en valores

En el presente capítulo se da a conocer los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas en la ONG de Estudio para dar respuesta a la pregunta acerca de cómo influyen los valores en el desempeño de la organización. Esta pregunta origina otras que han sido planteadas en los objetivos del presente estudio.

Tal como se menciona en el acápite anterior, por la característica abierta de las preguntas planteadas en la entrevista generando diversidad de respuestas, se decidió utilizar el modelo de *Tipo Ideal* de Weber.

El objetivo de este capítulo es mostrar la tipología mencionada cuyos resultados fueron clasificados en cuatro grupos diferenciados a partir de sus características y tendencias particulares, así establecemos los siguientes:

Los optimistas con propuestas. Este grupo está conformado por un grupo de personas que se siente cómodo y orgulloso como miembro -- en el sentido de "membrecía" -- de una ONG internacional de prestigio. Consideran que el ambiente es bueno en general y que las cosas que no están bien irán cambiando en el futuro. Ellos contribuyen con sugerencias para remediar lo que ellos piensan no funciona bien.

Los conformistas sin propuestas. Quienes están en este grupo se sienten, satisfechos con el ambiente laboral y social que se experimenta en la organización y reconocen que aunque efectivamente los tiempos han cambiado trayendo mayores restricciones y dificultades, ellos se encuentran, en buenas manos: lo importante es tener un trabajo y cumplir con una labor que supone poner en práctica la responsabilidad social y la ayuda a los menos afortunados. Estas personas conforman un grupo caracterizado por vivir y aceptar lo positivo y lo negativo de la organización. Ellos no creen que los cambios sean necesarios y por tanto no proponen mejoras.

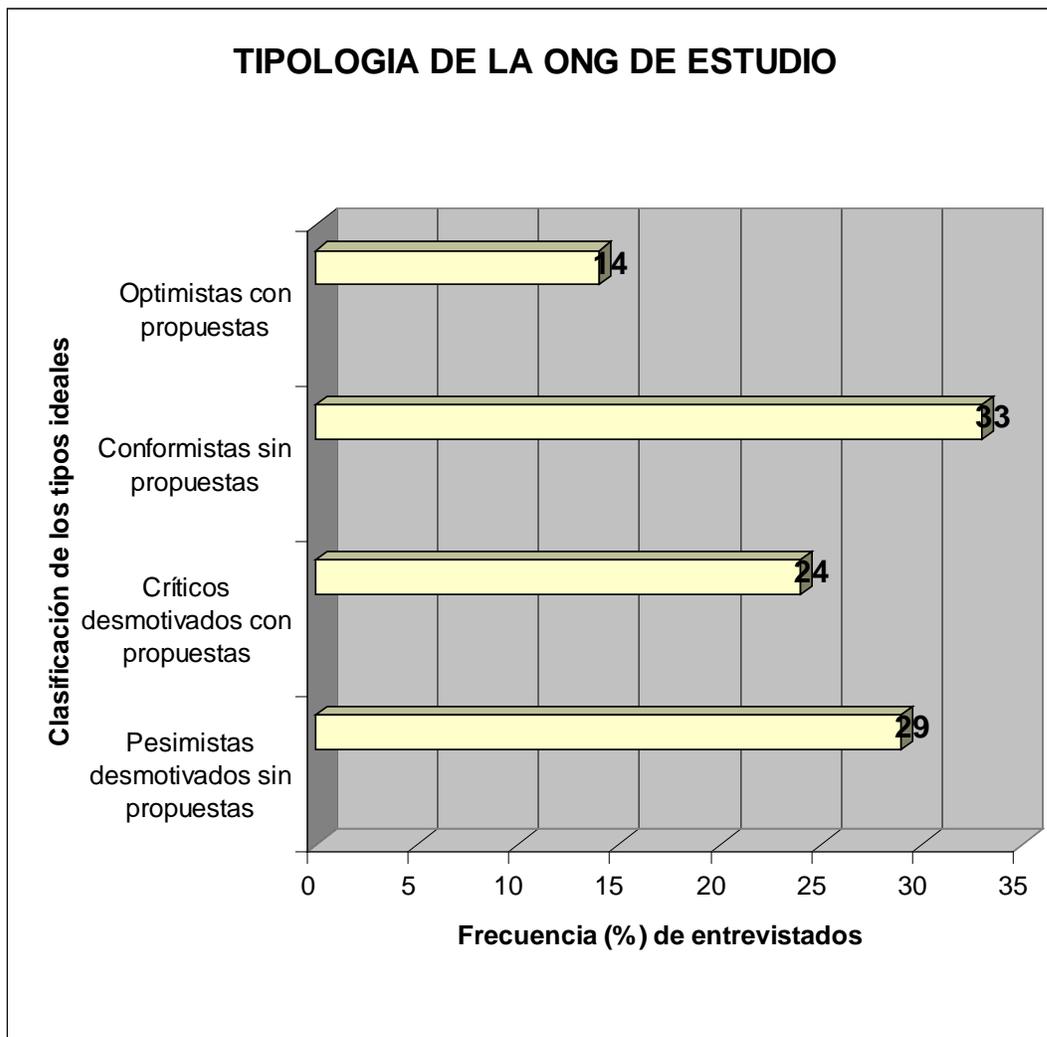
Los críticos desmotivados con propuestas. Estas son personas que tienen muy presente en su conciencia los muy profundos cambios operados en la organización y critican el sistema actual; aunque ofrecen propuestas no todos las consideran viables e

incluso posibles responsabilizando de ello a los directivos y algunas veces autocriticándose por aislarse y no lograr que sus propuestas sean tomadas en cuenta.

Los pesimistas desmotivados sin propuestas. Son personas que tienen muchos años en la organización y viven añorando el pasado; consideran que es imposible cambiar y no auguran un buen futuro para la organización.

Podemos observar la proporción de estos grupos en el siguiente gráfico del Cuadro 6:

CUADRO 6



4.1. Valores y comportamientos percibidos en la oficina central de la ONG de Estudio.

4.1.1. Primera caracterización.

De los optimistas con propuestas.

El ambiente que se percibe en la ONG de Estudio, en opinión del grupo de *los optimistas con propuestas*, que constituye el 14% de los entrevistados, está caracterizado por el trato cortés y sencillo de las personas: “se vive un ambiente muy familiar con un trato amigable”. Según este grupo la horizontalidad de las relaciones interpersonales laborales y la buena comunicación son evidentes, dado que estas personas perciben poder abordar sin dificultad a otros colegas, situados en toda la gama jerárquica y pueden asimismo comunicarse directamente sin tener que pedir un permiso previo a los jefes, estando así presentes las facilidades para ser escuchados desde arriba.

En este grupo son comunes expresiones como: “converso abiertamente con mi gerente o con los directores sobre mi trabajo, hay mucha diferencia con una organización privada, definitivamente no hay comparación en el trato”;... “Los jefes hacen un esfuerzo por escuchar a todos”... “a mí no me impiden ingresar a cualquier área o dar mis opiniones, aunque probablemente sea porque soy auditor”.

Los canales de comunicación existentes en la organización y principalmente la red de soporte de la tecnología informática son muy apreciados por algunos integrantes de este grupo. Manifiestan que si bien muchas veces se presentan problemas, las dificultades son siempre subsanadas dada la naturaleza misma de la ONG. También consideran que hay un esfuerzo por divulgar los mecanismos y procedimientos institucionales y por hacerlos “llegar” efectivamente y de manera personal a cada uno de los miembros de la organización sin importar su rango o jerarquía: “nos llegan los TODOPERU (sic) compartiendo inquietudes y éxitos, así como también ciertas llamadas de atención, pero siempre está abierto para todos”. Esta y otras afirmaciones dan cuenta de cierta satisfacción con el ambiente laboral que viven los participantes de este grupo de la ONG de estudio.

En este grupo también se menciona la responsabilidad entendida como un valor percibido en las personas y se evidencia el cumplimiento de todas las acciones encomendadas: “la gente se identifica con su responsabilidad, no se mide horas extras para ganar un plus,

gente dedicada a su propia labor"... "como clienta de todas las áreas siempre he encontrado satisfacción que facilita mi labor...". Estas personas también mencionan que hay una exigencia por calidad en el trabajo y una preocupación por responder a demandas que son cada vez mayores y más urgentes por parte tanto de clientes externos como internos: "la gente en la oficina te exige control de calidad, ahora los usuarios están más interesados en que les soluciones sus problemas con la red de inmediato, y también te piden que les des explicación de los problemas ocurridos con su PC".

Los optimistas con propuestas afirman que en la ONG de estudio existe un alto nivel de compromiso con el trabajo y consideran que la mayoría de los trabajadores es muy responsable con sus funciones. También manifiestan que les place trabajar en grupo, especialmente para tratar temas institucionales relacionados con los nuevos enfoques y metodologías, encomendados por la casa matriz o expresamente dictados como directivas. Estas personas consideran que existe solidaridad entre las diversas áreas y hasta cooperación en algunos casos.

La rapidez y coherencia de los juicios positivos de estas personas podría indicar que sus valores personales se acomodan sin muchas dificultades con los valores de la organización, se podría inferir que tienen expectativas sobre si mismos y dentro de la organización. Es de resaltar que sólo seis personas de todos los entrevistados pueden ser clasificados en este grupo ideal: cinco de alta y media gerencia, y sólo un asistente. La mayoría corresponde al rango menor de tiempo de permanencia en la organización, es decir menor a cinco años. Quizá las posiciones de estas personas en la escala jerárquica están correlacionadas con su facilidad para ajustarse a las demandas de la institución, son personas que por la posición que ocupan, en cierta medida ventajosa al ser "alta", poseen mayores beneficios no sólo en términos remunerativos, sino con posibilidades de decisión y mayor frecuencia de viajes internacionales, por ejemplo. Es un grupo que ha de defender el *status quo*.

Al parecer, el tiempo de permanencia en la organización no ha deteriorado sus expectativas y esperanzas de poder desarrollarse profesionalmente en una organización internacional, la cual puede ofrecer, dadas sus características, muchas oportunidades para establecer una línea o rejilla de carrera con posibilidades de ascenso.

De los conformistas sin propuestas.

Este grupo representado por un número mayor de miembros frente a todos los demás (constituye el 33% de entrevistados), coinciden en varios de los puntos señalados por el grupo de *los optimistas con propuestas*, como el trato horizontal entre trabajadores de diferente nivel jerárquico, que se manifiesta en la forma coloquial del trato y en el hecho de que la gente se llame por sus primeros nombres en todos los niveles. Algo que sorprendió a algunos: “Al comienzo me sentí rara de llamar a los jefes por su nombre, pero vi que era con respeto y sin sobrepasarse”... “si bien existe una comunicación de tú a tú, no todos la practican en los administrativos y de logística, esto es más frecuente en los de programas, pero eso sí, el trato es igual para secretarías o coordinadores...”. Al respecto, debe tenerse en cuenta que en el Perú el trato por apellidos entre las personas es más frecuente en instituciones asociadas con los sectores del estado o populares: colegios y universidades del estado, fábricas, cuarteles entre otros.

Este grupo que mayormente tiene más de diez años en la organización, también considera que el trato horizontal puede percibirse y que hay satisfacción entre muchos de los empleados por el hecho de trabajar en una institución vinculada a los temas del desarrollo: “Los niveles superiores comparten con todos el trabajo, son parte y no se creen que tienen derecho a todo”;...”predomina la gente que se siente que es útil aquí y le gusta su trabajo, hay otros que les gusta y creen que acá están contribuyendo a algo”...

Consideran que en la organización existen altos niveles de compromiso, los cuales se manifiestan aún más en las áreas que tienen que ejecutar proyectos y programas; dicen: “los de programas son más exigentes en su trabajo”... y opinan que se exigen más a sí mismos porque es la única forma de quedar bien con los donantes de los fondos de cooperación, y con los pobladores participantes de los proyectos: “En programas hay más compromiso”... “ellos tienen que cumplir sus objetivos sí o sí, los de servicios, como es el día a día, no tanto; son gente muy especial, y muy poca está comprometida: será en un 10%”;...”el que se pone la camiseta se la pone bien y tiene dificultades para no sacársela”;...”aunque el 80% se pone la camiseta, siempre hay una parte que no está embarcada”...”hay pues el compromiso de querer quedarse con el prestigio ganado porque hay mucha gente que se compra el pleito por el temor a que critiquen a la organización y no se pierda su prestigio”.

También en este grupo mencionan que la honestidad de la organización está presente, aunque algunos consideran que ésta es relativa y se evidencia en algunos comportamientos de las personas más antiguas de la organización: “la gente se ve que descansa no sólo en el refrigerio, se permiten otros espacios y la gente está a gusto” “ se ve que mucha gente nueva es más relajada que la antigua, se la ve conversando en más movimiento, también viendo otras cosas”.. ”se permite el uso de los ambientes e instrumentos para consultorías particulares de algunos, y nadie dice nada, o se hacen los locos” ...

Este grupo está conformado en su mayoría por gente proveniente de provincias, para quienes tal vez, podría suponerse que la organización ha servido como un canal de ascenso social dados los comentarios como “entrar aunque sea por la puerta chica de una organización mundial es ya un logro y beneficioso para mí y mi familia, gracias a ello he podido lograr muchas cosas en mi vida...”. El hecho de trabajar para una ONG internacional es parte importante de su orgullo personal, al contrario de las personas que asumen su acceso a los niveles internacionales como algo dado y natural. Quizá el hecho de haber ascendido socialmente se manifieste en un deseo no expresado de que la población que recibe la ayuda pueda algún día seguir el mismo camino; tal vez exista niveles de solidaridad intersubjetiva entre estas personas con las poblaciones que reciben los beneficios de los programas.

Este grupo de personas se siente cómodo, perfectamente adaptado a sus rutinas, prefiere la tranquilidad de su medianía a los retos de un trabajo exigente, sabe que su trabajo quizá le esté limitando posibilidades de desarrollo personal y profesional pero de todas maneras se queda en él, trata de moverse sólo horizontalmente.

Por otro lado, algunos de los miembros de este grupo manifiestan que sienten un trato horizontal en la organización, porque hay cierta facilidad para quienes desean hablar directamente con los las instancias de alta gerencia, “tú puedes decir lo que piensas y nadie te condena por eso, con todos los jefes se puede conversar... hay gente que te pide opiniones no se le suben los humos, ya sea jefe o director”; pero hay quienes reconocen que el trato a veces es selectivo y depende de las circunstancias y de los estilos de los jefes también, “yo no puedo decir de frente a mi jefa lo que pienso, para qué hacerme problemas si sé que al fin y al cabo no va a aceptar mis sugerencias, peor, puedo buscarme problemas gratis”...”yo veo que aquí hay quienes se hacen problemas por

gusto, les encanta reunirse para todo, tantos comités como “*ideas.com*” o talleres que no cambia nada, pero qué vamos a hacer, tenemos que participar nomás” ...

Este grupo considera que hay solidaridad entre los trabajadores cuando se trata de algún problema familiar, aunque no así para tratar problemas laborales; manifiestan que cada área es un tanto cerrada cuando alguien tiene tareas que avanzar y son observados por algo; buscan mecanismos para no dejar entrar a nadie y tratar internamente sus problemas... “..ésta es una organización especial, no como una empresa, la plata no es nuestra, cada vez son menos los fondos pero como no se ahorra, hay quienes derrochan especialmente en los proyectos con más fondos...todo depende cómo diseñamos proyectos más baratos y con mayor impacto, pero eso ya corresponde y está en manos de los líderes de la organización, nosotros nada podemos hacer”.

Este grupo compuesto en su mayoría por profesionales de mando medio o especialistas (Ver Anexo, Tabla: 1), sienten que cumplen con su deber, es hasta cierto punto conveniente para ellos, la preservación del *statu quo*. Cuando las cosas son más estables y menos cambios haya en la organización, mucho mejor. Es un grupo podría convertirse en una barrera para la implementación de cualquier cambio en la organización, lo cual es preocupante, porque dada la naturaleza de sus acciones, ha de ser dinámica y adaptable a las circunstancias y al entorno.

*De los críticos desmotivados con propuestas*³⁴.

Los *críticos desmotivados con propuestas* son personas que constituyen el 24% de los entrevistados, son de diferentes niveles jerárquicos, menos del personal auxiliar, siempre hablan de los cambios muy profundos en la organización y critican el sistema actual. Ofrecen propuestas interesantes, aunque algunos de ellos consideran difícil su implementación. Estas personas, demuestran su angustia por el estado actual de la organización, y su añoranza con el pasado puede deberse a que muchos de ellos tienen más de 10 años laborando en la organización (Ver Anexo, Tabla 1). Sus opiniones son, por ejemplo: “a veces sacan al que más sabe y se queda el que menos sabe”... “hay un excesivo culto a la innovación, todo lo que viene de fuera o de la casa matriz se acata, sin lugar a dudas o sin detenimiento a reflexionar el para qué o por qué es necesario”...

³⁴ Las propuestas se presentan y analizan en el punto 4.4 de este capítulo. Pág. 58.

Algunas de estas personas tienden a aislarse o ser individualistas hasta cierto punto o en el sentido mezquino de la palabra; del tipo que trabaja mucho y no aprecia a las personas que trabajan más que él o ella. Muestran problemas de comunicación y evitan tratar temas laborales pues son concientes de que les será difícil ser escuchados. Aunque saben que las condiciones laborales han cambiado, no están dispuestos a aprender lo nuevo. Estas personas están caracterizadas por un escepticismo carente de toda esperanza de mejoras.

De los pesimistas desmotivados sin propuestas.

Los *pesimistas desmotivados sin propuestas* constituyen una gran proporción de los entrevistados, el 29%. Algunos de ellos tienen más de dieciocho años en la organización y añoran el pasado, consideran que es imposible cambiar y no auguran buen futuro para la organización. Ellos perciben sólo aspectos negativos en la organización como “se ve gente de doble cara, muy cariñosa pero nada comprometida”... “aquí mucha gente cree que puede gastar como quiere, nuevos y antiguos”... Los jefes -- dicen -- son prepotentes y desinteresados. Son personas que no expresan calidez en su trato y suelen criticar la misma actitud a otras. “A veces exigen cosas de una manera arbitraria, como que ellos tienen la razón, se creen con derecho a que todo se les tiene que facilitar”... “en esta oficina hay cierta arrogancia ... paran mostrando: que soy de la central, soy lo máximo, yo defino; pues no se es humilde”, aunque ellas mismas acusan a veces de la informalidad en el trato a los demás.

Según estas personas, la organización no es transparente, derrocha los fondos que se le confía, tiene normas inflexibles o no claras: “hay inconsistencias, porque no hay aumento de sueldo, recortes por todos lados pero por otro lado se anda derrochando”... Quienes cumplen sus tareas son, a ojos de estas personas, “serviles”.

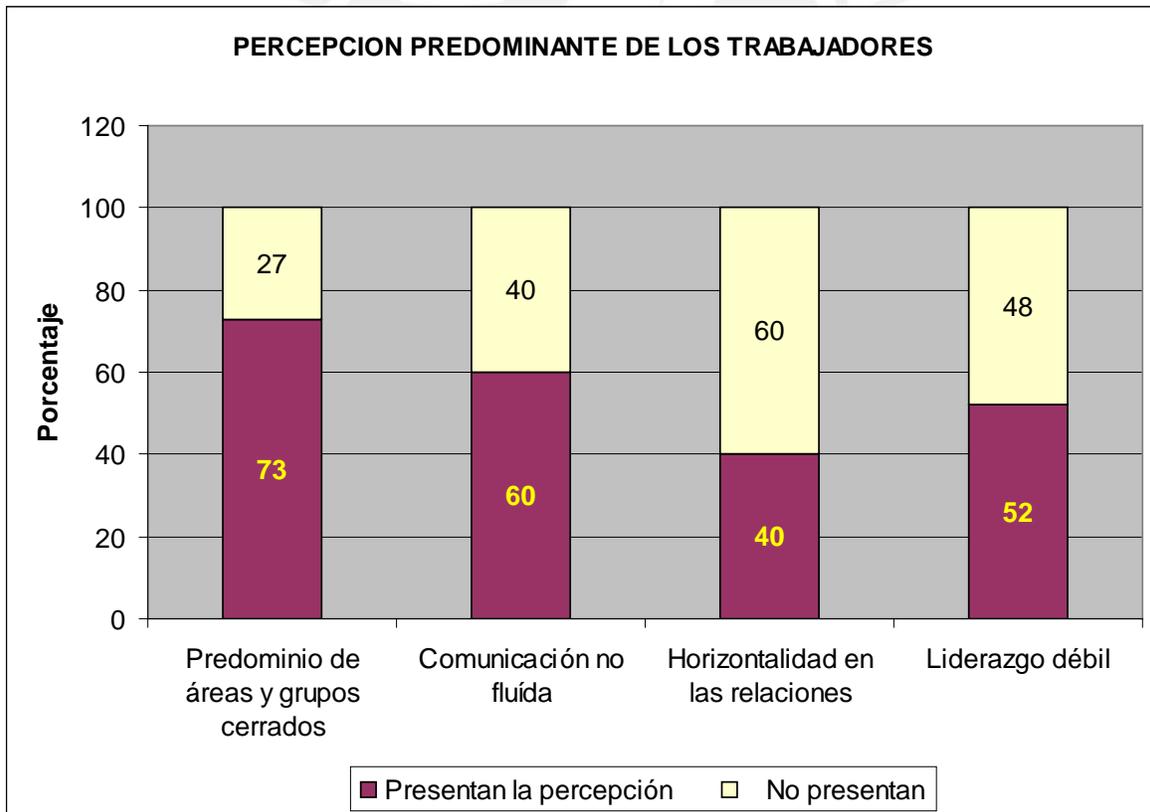
Se trata de gente frustrada que no ha logrado establecerse satisfactoriamente en su centro de trabajo. No tiene expectativas relacionadas con su ambiente laboral y se muestra descontenta, acusando a la organización de no darles una oportunidad. Estas personas suelen significar una traba para cualquier organización: difunden el desánimo, tratan de contagiar su malcontento a los demás, pero hacen todo esto de manera velada y no directa. El chisme y el rumor son la manera de expresar su descontento y frustración.

Son los que se podrían convertir, al igual que *los conformistas* en los saboteadores de las propuestas e iniciativas de la ONG objeto de Estudio, creando corrientes de opinión negativas destructivas. De manera poco abierta, su interés sería confirmar la idea de que la institución es engañosa y está mal.

4.1.2. Segunda caracterización

Hemos establecido tipos ideales para estructurar una primera caracterización, sin embargo también creo conveniente resaltar algunos temas, aunque con diferente connotación valorativa. Estos aparecen en los diferentes grupos. Esta segunda caracterización reproduce actitudes que reflejan valores diferentes entre sí, así tenemos con una mayor frecuencia de aparición las siguientes percepciones:

CUADRO 7



a) Predominio de **áreas y grupos cerrados**, lo que es mencionado por 73% del total de entrevistados. Estas áreas se caracterizan por alentar conductas cerradas, casi

excluyentes de grupo. Se observa protección entre los miembros del grupo y que sus integrantes prefieren desenvolverse en un “radio” conocido; además, manifiestan desinterés por los problemas del conjunto de la organización.

b) Falta de **fluidez en la comunicación**, la misma que en opinión de un 60%, ligada en cierta forma a la categoría anterior, no propicia el intercambio de ideas y pareceres; cada quien se maneja según su mejor entender y sólo se recoge puntos de vista e iniciativas de algunos de los integrantes de la ONG.

c) La **horizontalidad en las relaciones** es una percepción expresada en un 40%. Los entrevistados caracterizan la horizontalidad como la manera de relacionarse en ciertos grupos y algunos individuos. Esta horizontalidad permite una cierta informalidad en el trato y permite asimismo expresar los estilos personales, también es vista como una comunicación formal accesible para todos vía Internet. Todo esto garantiza cierta confianza traducida en un ambiente sano y agradable.

d) Un **liderazgo débil**, en opinión del 52%, es particularmente atribuido como responsabilidad de parte de los directivos de alta gerencia y de los directores principales, con desconciertos y cierta incertidumbre ante los cambios en el nuevo contexto. Los entrevistados manifiestan que no hay sinceridad en la información relativa a la toma de decisiones, y no hay comunicación entre las “cabezas” para hacer frente a los problemas que involucran al conjunto de la organización. Se siente cierta pasividad o frialdad para motivar y tratar de ver salidas a los problemas.

4.2. Valores formales de la ONG de estudio y su relación con el trabajo ideal para los trabajadores.

Si bien los grupos clasificados en este punto como “tipos ideales” y las frecuencias de las características señaladas -- clasificadas de manera decreciente-- nos dan cuenta de los aspectos que caracterizan el comportamiento cotidiano de los trabajadores de la ONG de Estudio, podemos apreciar que los valores mencionados, salvo en opinión del primer grupo (*los optimistas con propuestas*), no coinciden totalmente con los valores formales de la organización.

En relación al alineamiento entre los valores vividos con los valores formales de la ONG de Estudio, vemos que ésta posee un conjunto de valores formales que son explícitos: Respeto, Integridad, Compromiso y Excelencia³⁵, los cuales al parecer no son tan relevantes como para afectar el comportamiento de las personas en el trabajo, sus creencias o sus actitudes, o si los toman en cuenta, son mediados por un clima laboral adverso que involucra la responsabilidad y práctica actual de sus líderes. Llama la atención de que estos valores formales, aún siendo explicitados y publicitados, no van influyendo necesariamente en el comportamiento de la organización. También se podría inferir que la organización no está induciendo de manera efectiva valores que de otra manera, en un contexto general, no coinciden con los valores que se evidencian en la cotidianidad del trabajo y que son propios en el comportamiento de sus trabajadores.

En el párrafo anterior veíamos que la organización, ONG de Estudio, no ha podido inculcar sus valores oficiales entre los trabajadores, lo cual se estaría evidenciando en los resultados de las entrevistas, ya que los valores formales de la organización no son recordados por la gran mayoría de los entrevistados (ver Anexo, Tabla No. 3). Sólo el 9% recuerda exactamente como están oficialmente declarados o definidos.

Este hecho demuestra una desatención que no es consciente entre quienes pertenecen a los más altos puestos, para proponer procesos de socialización y reflexión sobre el tema e interesarse por mecanismos que conlleven a una gestión por valores. Quizá indique también la presencia de una rutina que, como es natural, tiende a permeabilizar todo tipo de actividad, más allá de sus decisiones conscientes.

Los valores expresados en boletines, folletos, audiovisuales, carteles, y otros, no son tomados en cuenta por la mayor parte de los trabajadores de la ONG de estudio. Por el contrario, prevalece entre ellos -- por su representación numérica -- un conjunto de comportamientos y actitudes que son contrarios a los valores oficiales de la organización. Esto, de nuevo, nos trae a la disyuntiva: ¿Carece la organización de una concepción integral y efectiva de inducción o mecanismos de socialización de sus valores o

³⁵ Los valores corporativos de la organización objeto de estudio, que son cuatro fundamentales, se definen de la siguiente manera: “ Respeto: Afirmamos la dignidad, el potencial y la contribución de las personas participantes, donantes, socios y nuestro personal”...”Integridad: Actuamos consistentemente con nuestra misión, siendo honestos y transparentes en lo que hacemos y decimos, así como haciéndonos responsables de nuestras acciones individuales y colectivas”...”Compromiso: Trabajamos efectivamente para servir a la comunidad global” y “Excelencia: Nos desafiamos constantemente para alcanzar los niveles mas altos de aprendizaje y desempeño, a fin de lograr mayor impacto”.

simplemente los trabajadores que tiene no pueden alinearse a los valores que son asumidos o definidos por ésta?

Este aspecto debería ser asumido, no sólo porque pone en riesgo la imagen de la organización ante la opinión pública, audiencias externas o las diferentes partes interesadas (“stakeholders”), sino para contemplar una estrategia, o varias, que conlleven a mejorar la calidad de los servicios prestados por la ONG de Estudio y la calidad del ambiente laboral, concordancia que debiera evidenciarse, con mayor razón, en una organización con propósitos de desarrollo humano y fines sociales.

El trabajo ideal y valores laborales como expectativa

En el primer capítulo hemos visto que la noción de *valores laborales* alude al conjunto de convicciones básicas sobre los modos de conducta que trae un individuo al centro laboral, y por lo tanto estos valores nacen, por así decirlo, de la cultura a la que el individuo fue expuesto desde sus etapas formativas tempranas. Vemos a continuación las respuestas obtenidas bajo la descripción de *trabajo ideal* para los entrevistados, esto es, aquel que aspirarían en cualquier ambiente de trabajo u organización.

Agrupando las respuestas encontramos cuatro grupos en los que parecen delinearse con claridad: en primer lugar, una tendencia y vínculo con la categoría *oportunidad de servir*, mediante un trabajo que les permita cumplir con un propósito de responsabilidad ante la comunidad, un trabajo en el cual puedan tener la oportunidad de conocer a personas comprometidas con éstos e interactuar con ellos manteniendo una relación horizontal de trato de colega a colega caracterizada por la cooperación.

Una segunda categoría es el *reconocimiento en el trabajo*, reconocimiento que tiene que ver con la confianza que los superiores y los colegas tengan en las capacidades de los trabajadores, en la posibilidad de que éstos se sientan escuchados y partícipes de las decisiones. En este grupo se halla presente un ansiado deseo de libertad para hacer bien su trabajo, porque si hay confianza en las capacidades y en las actitudes de compromiso, ya no es necesario el establecimiento de parámetros directivos ni una supervisión reiterativa o de constantes informes sobre las acciones a ser desarrolladas en el trabajo.

Por otro lado, unido a este reconocimiento no deja de aparecer el criterio familiar, cuando se expresa que “la organización debe ser “empática” (en el sentido de deber mostrar relaciones de empatía) con los problemas familiares del trabajador” de modo tal que se considere la importancia que cobra la familia del trabajador. Este aspecto influye en el rendimiento laboral de los trabajadores, unido por supuesto a una remuneración acorde al desempeño. El trato equitativo e igualitario para con todos también aparece como una demanda a menor escala, y podría estar ligado a un deseo por recibir muestras de reconocimiento y respeto a la dignidad de la persona.

Un tercer aspecto está caracterizado por la necesidad de comprobar calidad, efectividad en el trabajo con la posibilidad de sentirse rodeada de *gente capaz y empoderada*, constituida por un grupo *humano altamente calificado, con cierto nivel o deseo de superación*, con la oportunidad de contar con un equipo y *jefes con liderazgo*, donde haya la posibilidad de comprobar los resultados en los esfuerzos y propósitos encaminados.

En cuarto lugar, en menor grado pero no por eso menos importante, aparece entre las respuestas la necesidad de sentir una *coincidencia entre principios y valores personales con los organizacionales*, para sentirse a gusto en un ambiente laboral, donde los valores de *transparencia y honradez* en lo que se decide y ejecuta en la organización, cobran bastante importancia para los entrevistados.

Finalmente, hay ciertas condiciones mencionadas por algunos entrevistados que tienen que ver con el medio ambiente y el clima laboral, como la cordialidad de trato entre las personas y la capacidad de hacer el trabajo “divertido”, en el sentido más sano y creativo del término, constituido por gente diversa y un ambiente físico cómodo y agradable que es necesario para algunos. También aparecen ideales ligados a pertenecer a una organización bien posicionada y con reconocimiento público, en el cual obviamente todos los puestos sean de prestigio y con cierta fortaleza financiera.

Podemos observar que va apareciendo una conexión y relación directa de los valores ideales de los trabajadores con los valores formales organizacionales. Si las comparamos, agrupándolos bajo las categorías definidas por la ONG de estudio, asociados con contenidos de los ideales de los trabajadores entrevistados, obtenemos lo que se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 8

Valores formales explícitos de la organización	Valores ideales expresados por los trabajadores
<p>COMPROMISO</p> <p>“Trabajamos efectivamente para servir a la comunidad global”</p>	<p><i>Oportunidad de servir / Trabajo con un propósito social / Comprometidas con un propósito común / Cooperación /</i></p>
<p>RESPETO</p> <p>“Afirmamos la dignidad, el potencial y la contribución de las personas participantes, donantes, socios y nuestro personal”</p>	<p>Confianza en las capacidades / Ser escuchado / Libertad para hacer bien el trabajo / Partícipe de las decisiones / Remuneración acorde / Que la organización sea empática con problemas familiares / Trato equitativo e igualitario/</p>
<p>EXCELENCIA</p> <p>“Nos desafiamos constantemente para alcanzar los niveles mas altos de aprendizaje y desempeño, a fin de lograr mayor impacto”.</p>	<p>Gente capaz y empoderada / Que haya posibilidad de comprobar resultados /</p> <p>Posibilidades de desarrollo / Gente con cierto nivel profesional o deseo de superación / Jefes con liderazgo /</p>
<p>INTEGRIDAD</p> <p>“Actuamos consistentemente con nuestra misión, siendo honestos y transparentes en lo que hacemos y decimos, así como haciéndonos responsables de nuestras acciones individuales y colectivas”</p>	<p>Transparencia / Honradez /</p> <p>Coincidencia entre principios y valores personales con los organizacionales.</p>

Es sorprendente la gran correspondencia entre los valores formales de la organización con las aspiraciones e intereses que guardan los valores laborales de los trabajadores de la ONG de estudio. Podemos apreciar que al parecer no hay contradicción entre los valores organizacionales formales y los intereses y aspiraciones que descansan en valores que se alinean perfectamente con los organizacionales.

Este debiera ser un aspecto clave a ser considerado a la hora de diseñar programas o políticas de gestión del desempeño en la ONG de Estudio. Hay una coincidencia, sin embargo, los trabajadores en el ambiente actual no los ven acentuados.

Esta brecha existente entre los valores institucionales propuestos (ideario explícito) con aquellos que se viven y expresan en la realidad, son valores que no funcionan con los empleados de la ONG de Estudio. Una gran brecha que cubrir entre lo que se dice que hay y no hay, aspecto que está creando frustración y resentimientos.

4.3. Influencia de los valores y comportamientos en el desempeño de los trabajadores.

¿Cómo influyen los comportamientos tanto positivos como negativos y las conductas de las personas en el desempeño de las mismas y la productividad de la organización? Es la pregunta que desencadena las respuestas que dio a conocer el grupo entrevistado, y que a continuación se presenta en este punto.

El primer grupo de *optimistas con propuestas*, quienes casi no ven algo negativo en la organización o si lo ven es poco significativo, está conformado por el grupo más reducido de personas. Estas personas sostienen que los valores expresados en compromiso, cooperación, comunicación y calidad en el trabajo se relacionan con la necesidad de tener un mayor conocimiento de la organización y de sus clientes y por lo tanto la aceptación de esos valores las harán “más competentes”, por lo tanto los valores descritos sí influyen en la productividad de la organización.

La posibilidad de trabajar en equipo y la horizontalidad percibida en la organización pueden permitir un mayor “empoderamiento” en los trabajadores. La confianza depositada en los trabajadores mediante un trato amable hace que “te sueltes para comunicar o solucionar algún problema”... lo que conlleva a mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo personal; esto se expresará en una mayor productividad de la organización.

Los tres grupos siguientes de *los conformistas sin propuestas, los críticos desmotivados con propuestas y los pesimistas desmotivados sin propuestas*, son los que están numéricamente más representados. Estos ven y opinan que el activismo creciente en el conjunto de acciones desarrolladas, sumado a una situación en que se nota un “encapsulamiento” de áreas demasiado individualizadas y cerradas, produce paradójicamente una gran pérdida de oportunidad de aprendizaje, así como una mejor organización del trabajo y de tiempos para optimizar recursos y no repetir procesos o proyectos fallidos.

Por otro lado, opinan que la mayor exigencia en el trabajo no necesariamente lleva a lograr una mayor eficiencia, dado que “si bien hay muchos que se esfuerzan por cumplir, son amables y demuestran su actitud comprometida retirándose más tarde o alargando sus horas de trabajo, no necesariamente hacen un trabajo con excelencia”; por el contrario, el agotamiento y la falta de claridad en las propuestas lleva a una ausencia de rendimiento con el consecuente estrés.

Consideran que si bien hay mucha burocracia –traducida en la exigencia por cumplir tramites engorrosos-, particularmente en las Áreas de Apoyo, la organización se vuelve más vulnerable por respeto a normas no imprescindibles, se pierde mucho tiempo y en algunas ocasiones se trabaja sólo para cumplir con el procedimiento o para cumplir con el jefe; asimismo, se comete errores frecuentes, desvirtuándose la conexión con el sentido del propósito institucional, trabajando arduamente de modo que uno se agota tan sólo por cumplir con los procedimientos y las normas.

En conclusión, se constata que los trabajadores, en su gran mayoría, no perciben que se esté aumentando la productividad, entendida como la obtención de un mayor y mejor producto con los mismos insumos. Muchos de ellos perciben tan sólo que trabajan y se

exigen más, sin que la organización logre mejorar su productividad o acercarse a la excelencia (Ver Cuadro 9).

CUADRO 9

PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN RELACION A LOS VALORES PERCIBIDOS POR LOS TIPOS IDEALES		
PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	TIPOS IDEALES	VALORES PERCIBIDOS
EXISTE BUENA PRODUCTIVIDAD (14%)	OPTIMISTAS CON PROPUESTAS (14%)	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontalidad en las relaciones • Comunicación directa en los niveles jerárquicos • Eficiencia en el trabajo y compromiso • Espíritu de servicio • Compromiso con la población meta
NO EXISTE BUENA PRODUCTIVIDAD (86%)	CONFORMISTAS SIN PROPUESTAS (33%)	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontalidad en las relaciones • Igualdad en el trato • Honestidad relativa • Trabajo relajado • Mal uso de recursos • Limitadas posibilidades de desarrollo
	CRITICOS DESMOTIVADOS CON PROPUESTAS (24%)	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en las acciones • Mal uso del tiempo • No aprendizaje organizacional • Burocracia excesiva
	PESIMISTAS DESMOTIVADOS SIN PROPUESTAS (29%)	<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo • No compromiso • Inequidad • Derroche • Servilismo

Las relaciones cotidianas establecidas por los miembros de cualquier organización son las que constituyen la vida social y laboral de ella; por tanto, una organización de visión humanista y solidaria, debería buscar activamente mejorar la eficiencia laboral sin perder de vista no sólo la mejora de las condiciones materiales de vida de sus trabajadores, sino las condiciones que le permitan sentirse plenamente identificados con ella, de modo que su trabajo, simplemente no produzca un estrés nacido de la obligación de cumplir, sino la

satisfacción de colaborar con una organización cuyos valores formales son compartidos por los ideales de su personal.

4.4. Medidas para mejorar la productividad en la organización según los propios trabajadores

Las medidas propuestas por los trabajadores entrevistados, se dan a conocer a continuación. Se ha observado una amplia gama de éstas, las mismas que se podrían agrupar bajo los siguientes aspectos:

Diseño y rediseño de la organización: Aquí tienen que ver recomendaciones que van desde la revisión estructural y funcional de puestos, hasta propuestas que sugieren mayor independencia en las operaciones desde la casa matriz. La necesidad de mayor liquidez financiera con búsqueda de nuevos fondos también consideran que podría permitir mejorar la productividad. Una recomendación destacada y compartida por muchos, es la necesidad de asumir un liderazgo formal desde la alta gerencia (particularmente los directores de la oficina central) para tomar las medidas necesarias, como por ejemplo: “Culminar de una vez por todas el plan estratégico, pero delegar la ejecución de un plan operativo de emergencia de corto plazo” y comprometer a las demás instancias orgánicas el acatamiento de éstas, acompañada de mucha apertura y comunicación abierta usando diversos canales.

Gestión de los sistemas de Recursos Humanos: Tiene que ver con una mejor estructuración y sinergia con los subsistemas al interior de un Área que es “la más indicada” para gestionar el desempeño de los trabajadores. Tenemos así las siguientes sugerencias expresadas por los trabajadores:

- Afinar procesos de selección de personal y promover una comunicación abierta y transparente a todo nivel. Se considera que no hay espacios abiertos para propuestas, o en todo caso se han perdido mecanismos en los que se comunica al conjunto de los trabajadores los “nuevos enfoques y estrategias de trabajo” acordados y adoptados por las Áreas generalmente programáticas.

- Esto se relaciona con la sugerencia de fortalecer los mecanismos de inducción al personal nuevo y “actualizar al antiguo” para no perder el lenguaje común y sentido de propósito de la organización acorde con los cambios o tendencias del entorno.
- También aparecen propuestas para fortalecer iniciativas en proceso, y retomar iniciativas truncas, “Toda la iniciativa de relaciones interpersonales con una serie de talleres nos tomó tiempo y nos entusiasmó, así mismo con el taller de Pachacamac sobre liderazgo se tiene buen material de los *profilors* de los supervisores y jefes...”. No se ha hecho seguimiento a las iniciativas de propuestas de cambio o evaluar iniciativas de trabajo en equipo.
- La promoción de actividades para interacción social y la sugerencia de *Ejercicios grupales de relajamiento, acercamiento* y contacto humano son reclamados.
- Evaluación por resultado tiene que ver con el afinamiento o la readecuación de nuevos mecanismos de *evaluación del desempeño* son necesarios. Evaluar resultados consideran que es algo fundamental para ver avances o retrocesos en las metas de la organización.
- *Herramientas gerenciales*: En éste destaca concientizar a jefes sobre manejo de personal y acompañamiento del mismo, no sólo apoyándolos mediante su participación en actividades de capacitación, sino un real seguimiento y evaluación permanente de sus compromisos y gestión.

Esto último nos hace ver que *el desempeño* aparece como una variable que no necesariamente alude a resultados únicamente, pues cobra importancia la gestión del proceso de parte de supervisores y/o jefes.

Otro aspecto, es la sugerencia de *desarrollar mecanismos de aprendizaje*, consideran que ante tantos cambios de personal y en los proyectos, hay necesidad de establecer programas *de visitas al campo, rotación de puestos* similares temporales con fines de aprendizaje.

Los trabajadores de la ONG de Estudio no solo focalizan sus demandas hacia el Área que por función es la encargada de velar por los recursos humanos en la organización, sino también manifiestan la necesidad de asumir el liderazgo formal asignado a la alta gerencia para responder firme ante el nuevo contexto de cambio y los retos que demanda el entorno. Hay una expectativa de que las decisiones, cualquiera que sea, deben plantearse y asumirse sin esperar mucho.

4.5 . Reflexiones sobre una gestión de recursos humanos basada en valores

La organización debería asumir su desatención en la difusión, promoción o socialización de sus valores oficiales. Aunque ésta es una verdad que pone en cuestión parte del trabajo realizado en décadas pasadas, las dimensiones de sus efectos en la calidad de vida de los trabajadores y del trabajo de los mismos, son demasiado grandes para ser obviados.

Entre las razones, tenemos en primer lugar que dado que la ONG está dedicada a impulsar el desarrollo debería asumir que si cierra los ojos ante la persistencia de un clima laboral adverso y nocivo para los trabajadores, estaría convirtiéndose en parte del problema y no de la solución³⁶.

En segundo lugar, la organización debería ajustar sus criterios de selección de personal de modo que contrate y retenga a las personas con valores afines a los suyos. Muchos de los trabajadores desafectos tienen muchos años en la organización y ésta, por evitar caer en la calificación de dura o despiadada, no ha ejercitado una política permanente de desarrollo de carrera, promoción o reconversión laboral. Los valores de solidaridad de la ONG han sido mal interpretados hasta el punto de generar sentimientos de culpa en el caso de despidos. Estos estarían muy justificados teniendo en cuenta el desencuentro entre valores, pero sobre todo por no tomar conciencia de las consecuencias de conservar un personal muchos años en un mismo puesto, con los mismos beneficios y sin nuevos retos o posibilidades de promoción.

No existe una administración del desempeño con un sistema basado en el enfoque de competencias, donde los perfiles profesionales han de ser claramente establecidos con

los diversos componentes de conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes, con roles y funciones claramente establecidas a fin de ser administrados con un proceso de monitoreo y evaluación permanente y sistemática año a año. Hoy en día la valoración de los criterios de selección y reclutamiento de personal han cambiado. Se valora la diversidad de experiencias laborales experimentadas de cualquier profesional competente, la capacidad de cambiar y exponerse a contextos y organizaciones diferentes; es decir, cuanto más variada sea esta gama, son más apreciadas las competencias.

Es evidente que cuando una organización enfrenta una crisis y deterioro organizacional, se produce un debilitamiento en los niveles de fortaleza, estabilidad y cohesión de los valores, las normas y los procesos. El impacto de la crisis puede convertir una organización misionera en una organización anárquica y una organización automática en tiránica. Todo esto es el resultado de la pérdida de legitimidad de tales valores, normas y procesos ante la declinación de resultados.

Los comportamientos del ambiente indican a la organización que su capacidad de lograr su misión se ha deteriorado e incluso su propia supervivencia está en juego. Esto trae como consecuencia el debilitamiento de la identidad y credibilidad de los integrantes con los propósitos y valores de la organización y el cumplimiento de normas y la eficacia de los procesos internos.

La ONG de Estudio debería preocuparse por encontrar los medios para revisar y redefinir los propósitos y valores de la organización, reinyectarlos dentro de la organización. Ajustar las normas y los procesos en la medida en que sea necesario para sostenimiento y fortalecimiento de las metas y valores organizacionales.

En una organización que se propone ser reconocida por su compromiso inquebrantable a favor de la dignidad de las personas, es paradójico que no se desarrolle valores en la práctica desde sus propios colaboradores. El trato y frustración que transmiten con políticas institucionales como la conservación del personal de tantos años en los mismos puestos, la no renovación de cuadros o la no optimización de los recursos humanos, hace

³⁶ En el momento actual, se reconoce que la situación va cambiando y se está tomando medidas al respecto.

que los trabajadores no se identifiquen con estos en la cotidianeidad de las tareas, por más que ellos aspiren a valores o que los tengan presentes en sus aspiraciones y deseos más profundos, no se da el espacio para que los vivan.

Tal problemática podría haber sido producto de una mala política de recursos humanos (en términos de sistemas de reclutamiento y selección de personal); sin embargo, los directivos no han reconocido que la organización no funciona con el ideario virtual que han puesto en vigencia. La vida cotidiana en la institución ha hecho invisible ese ideario y si es así es porque esos valores no funcionan.



V. CONCLUSIONES

En este capítulo se presenta las conclusiones a las cuales se arribó como producto de los resultados del estudio.

5.1 Conclusiones a nivel de los valores

Tal como se ha planteado en el marco teórico y en la propuesta metodológica del estudio, hemos considerado los valores clasificándolos en base al siguiente esquema:

Valores organizacionales	Los que viven los trabajadores
Valores formales/empresariales	Los que promueve la institución
Valores laborales	Los que aspiran los trabajadores

- Los *valores organizacionales*, tal como se vivencia y como se siente en los trabajadores de la ONG de estudio, son percibidos por los entrevistados (salvo la opinión del 14%) como comportamientos y conductas negativas o nocivas para el desempeño. Se trata de un grupo que en más del 80% (véase Cuadro 9) se siente insatisfecho con el ambiente en que labora, lo cual influye necesariamente en la productividad, caracterizándose por un fuerte predominio de áreas y grupos cerrados que hace que se pierda la visión de conjunto como organización.
- Las diversas características de los valores que se vive en la ONG de estudio, son percibidas mayoritariamente por los entrevistados, como alejadas de los valores formales promovidos por la organización. Al no identificar los valores o no encontrarlos presentes en la organización, los trabajadores difícilmente se identificarán con ésta; por lo tanto, no se velará por los intereses organizacionales más altos de la misma.

- Los valores que se aspira y forman parte de la cultura laboral de los trabajadores de la ONG de estudio se alinean y coinciden con aquellos que son establecidos formalmente por la institución. Sin embargo, estos valores formales no son recordados por ellos tal cual, aspecto que les incomoda y tal vez parte de su frustración se deba a que no hallan un ambiente adecuado para ejercerlos. Muchos trabajadores no los perciben ni los sienten en la realidad, pero sí los aspiran, sin tener conciencia ni imaginarse la coincidencia que existe. Esta situación podría estar traduciendo la dificultad que tiene la ONG de estudio para cristalizar en la práctica los valores que propugna sin tomar decisiones sobre ello.
- Lo anterior nos lleva a concluir que no existe relación directa ni correlato entre los dos primeros niveles de valores –organizacionales y formales/empresariales-- característicos de toda organización. El primer nivel guarda características opuestas al ideario o imaginario de la ONG de Estudio, es decir, el segundo nivel de valores del cuadro anterior (Pág. 63).
- El estudio nos lleva a concluir también, que sí existe relación directa entre los valores laborales que se aspira (ideales de los trabajadores) y los valores formales/empresariales de la ONG de estudio, aspecto que no es conciente en los trabajadores.

5.2. Conclusiones a nivel de la relación entre los valores y el desempeño laboral para mejora de la productividad

- Los valores percibidos como *comportamientos y conductas* que se vive actualmente en la ONG de Estudio, guardan una estrecha relación con la percepción del desempeño de las personas en la organización, ya que en opinión de la gran mayoría de los entrevistados, éstos afectan de manera más negativa que positiva el desempeño de los trabajadores.

- La mayoría de trabajadores entrevistados considera que *el medio ambiente laboral* no posibilita una buena productividad generando desmotivación. Hay exigencia y muchos esfuerzos pero no están encaminados hacia la excelencia y fidelización con la organización, aspecto que podría revertirse si es que se provee mayor calidad de vida a sus colaboradores y por lo tanto el logro de una institución más productiva.
- El *desempeño*, según los entrevistados, recae también en gran parte bajo la responsabilidad de jefes y supervisores, ya que no sólo es considerada como la necesidad del logro y medición de resultados. Además se enfatiza en la necesidad de gestionar el desempeño como proceso, en el cual se debe sensibilizar y concientizar a los supervisores o jefes y a sus colaboradores para que se involucren verdaderamente en el proceso. Ello supone que al tiempo que se fortalecen las habilidades de acompañamiento y evaluación de resultados, se puede facilitar y mejorar sustancialmente el éxito del proceso en sí.
- La variable *temporalidad*, o tiempo de labor en la organización, pareciera ser determinante para ahondar el descontento en la organización. En los trabajadores que llevan en la organización más de diez años de labor (véase Cuadro 2 de Anexos), se observa mayor desilusión. Este es un aspecto que debiera contemplar una gestión basada en competencias para promover el desarrollo del personal, cuya responsabilidad es tomar decisiones para mantener un personal que contribuya con todo su potencial a la organización. En el enfoque actual de competencias no se valora tanto la permanencia de muchos años de un profesional en un determinado puesto. Por el contrario, interesa la exposición a diferentes experiencias y rotación en varias posiciones.

5. 3. Conclusiones a nivel de propuestas para mejora de la productividad en la organización por parte de los trabajadores entrevistados.

- Las *estrategias* o mejoras que proponen los trabajadores conducentes a la gestión por valores y mejoras de la productividad y calidad de vida laboral, enfatizan en la necesidad de que la organización asuma el liderazgo formal asignado a la alta gerencia, para responder firme ante el nuevo contexto de cambio frente a los retos que demanda el entorno. Hay una expectativa de que las decisiones, cualquiera sean, deben plantearse y asumirse sin esperar mucho.
- La expectativa de un líder o varios que organicen y asuman la responsabilidad de dirigir y gestionar un grupo, en este caso una organización, con una influencia de arriba hacia abajo, podría identificarse con una manera tradicional de ver el liderazgo. Sin embargo los propios gerentes entrevistados reconocen que todos son responsables. No se niega la responsabilidad compartida tanto de líderes como miembros del grupo que han de crear propuestas y estrategias para el logro de una influencia mutua en las decisiones. Este aspecto sin embargo es percibido por los entrevistados como lejos de ser una realidad dadas las actuales condiciones en la organización. Por lo mismo se reclama la necesidad de una autoridad formal, acompañada por los diversos poderes del cargo y el mandato, la cual debe satisfacer un conjunto de expectativas explícitas e implícitas que tengan que ver con dirección, protección y orden.
- El mayor número de medidas propuestas por los trabajadores entrevistados para la mejora de la productividad en la organización, se orienta hacia recomendaciones dentro del Área de Recursos Humanos, demandando la necesidad de una mayor y mejor estructuración y sinergia con los subsistemas al interior de la misma. Afinar procesos de selección y reclutamiento, fortalecer mecanismos de inducción y socialización, retomar iniciativas inconclusas de mejora en el desempeño, integrar y mejorar el clima laboral, evaluar objetivamente el desempeño y desarrollo de habilidades gerenciales no sin dejar

de destacar la necesidad de mayor conciencia y compromiso de los jefes sobre su gestión.



VI. RECOMENDACIONES

En este capítulo se presenta las recomendaciones que surgen como producto del presente estudio.

6.1. Recomendaciones en torno a la gestión organizacional

A partir del presente estudio, nos encontramos frente a una organización en la cual el desafío es pensar cómo cerrar las brechas identificadas, considerando la existencia de un alto porcentaje (86%) del personal entrevistado que siente e identifica la gran brecha entre lo que la organización declara, frente a lo que hace y lo que se vive en ella. Ante esta situación queda pendiente y urgente la tarea de poner en marcha un proceso analítico de brechas organizacionales, lo cual permitiría fortalecer y demostrar capacidad para administrar y promover el alineamiento entre una práctica actual con la condición final deseada. Es indiscutible el anhelo explícito de la ONG de Estudio, por aplicar los principios de equidad dentro de la organización porque a la larga, no se puede aplicar afuera lo que no se practica al interior de ésta.

Por lo tanto, es necesario que la ONG de estudio como organización no sólo se interese por la gestión del ambiente de trabajo, sino tome en serio considerar sus procesos, estructuras y cultura que favorecen y/o impiden la igualdad de oportunidades y la equidad para sus empleados. El tema de los valores y la decisión de una gestión por valores es el punto medular a tomar en cuenta por cualquier organización, independientemente de su naturaleza con fines sociales o lucrativos. De ésta manera, podría cualquier ONG acostumbrada a abordar asuntos complejos en materia de desarrollo, promover una programación de calidad reconociendo que su capacidad para aprovechar y aplicar el talento de su personal, en un ambiente de respeto, confianza y valoración de la contribución de todos. Sólo de este modo se podrá elevar la eficacia organizacional y caminar hacia la excelencia.

El estudio también nos permite constatar que si bien hay gente que de manera individual siente o anhela la posibilidad del ejercicio de cierto tipo de valores, no percatándose de que éstos están tan cerca de aquello que la organización aspira. El reto es cómo facilitar

un espacio al interior de la organización en el que puedan permitirse la identificación con los valores de la organización. Esta situación indica que hay algo que está impidiendo que la gente pueda ver con claridad. Habría que analizar qué hay detrás de esa especie de “neblina”, y si ello se liga a una cuestión de gestión, estilos de liderazgo u otros aspectos organizacionales. Aquí pueden estar los desafíos para la alta gerencia, es decir ¿qué hacer para cerrar la brecha a nivel de valores?, y ¿cómo hacer para facilitar la claridad que va a permitir que la gente los perciba y vivencie?

Una tarea que parecería difícil en una organización internacional, pero no imposible, si se empieza por la posibilidad de operacionalizar los valores declarados, comenzando a traducirlos como características o comportamientos deseados y que se evidencien en los mecanismos de monitoreo y evaluación dentro del sistema de evaluación de desempeño de cada trabajador. Por ejemplo, tomar en cuenta la excelencia, como un valor declarado; preguntarse al interior de la organización ¿cómo se la quiere vivenciar? ¿Hay diferentes formas de vivenciarlas según las personas y grupos existentes en la organización? ¿Cómo se puede identificar esas diferentes formas de vivenciar la excelencia?

Sería recomendable en este caso revisar los modelos de excelencia en la gestión humana. Estos son temas de actualidad en la gestión del potencial de las organizaciones en las cuales las ONG no están excluidas, tal es el caso de redes de ONGs europeas que vienen alentando la práctica de modelos de gestión de la calidad total, basado en el premio europeo a la calidad, o los de los norteamericanos de la serie ISO 9000. Otros que podrían ser mas cercanos a nuestra realidad, son basados en indicadores de gestión por premios tipo Malcom Baldrige Nacional Quality Award (MBNQA), ya que incorporan criterios que son empleados por diversos países, particularmente latinoamericanos, para identificar las organizaciones que funcionan de manera excelente. Dichos modelos también evalúan liderazgo y poseen capítulos de gestión de personas.

6.2. Recomendaciones en torno a Liderazgo

“El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra” (BID/INDES: 2003)³⁷, lo cual se demuestra en la abundante literatura de management escrita y publicada en las últimas décadas. Al respecto no hay muchas propuestas adaptadas en el marco de la Gerencia Social, y aquellas que se han difundido más, especifican ciertas características para gerentes que han de ser flexibles y adaptables a los retos y permanentes cambios del entorno. En todo caso mucho de los planteamientos para gerentes sociales se orientan hacia la gestión externa de las organizaciones o son dirigidas hacia el fortalecimiento de capacidades de dirigentes o autoridades de organizaciones de base.

Para el caso de la gestión interna de cualquier organización con o sin fines sociales, se destaca no sólo la necesidad de reconocer un problema técnico cuyas bases descansan en el poder del cargo, sino también la propuesta de un enfoque “adaptativo”³⁸ Este tiene que ver con el poder *personal*. Destaca en el mismo, la reputación, atracción y esfuerzo del líder. Este tipo de enfoques enfatiza en la necesidad de movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones por más penosas que éstas sean y que aprendan nuevas formas de ser. Movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención, elementos presentes en las herramientas gerenciales como el “coaching”.

Para el caso de la ONG de Estudio, es necesario retomar iniciativas de fortalecimiento de capacidades y formación de líderes bajo en enfoque de coaching, el cual debiera definirse como una competencia y ser operacionalizada de acuerdo a las expectativas y realidad laboral concreta. Esta además debiera ser considerada dentro del sistema formal de evaluación del desempeño. Interesa en este caso no sólo refrescar conocimientos y entrenamiento de habilidades, sino además la decisión política firme para explicitarla como norma institucional.

³⁷ Citado en el curso de Liderazgo para la Gerencia Social, por Manuel Contreras, INDES/BID, Lima 2003.

³⁸ Separata I curso de Docentes – Programa INDES- Perú. 2003. “El Liderazgo da resultados” de Daniel Goleman. Artículo publicado en Harvard Business Review, marzo-abril 2000

6.3. Recomendaciones en torno a la Gestión del Clima Organizacional y el aprendizaje

Las diversas manifestaciones de un ambiente laboral adverso en la ONG de Estudio producto de varios factores como débil liderazgo, prácticas contradictorias de dirección, malos sistemas de comunicación, entre otros, ameritan tomarlas seriamente, por lo que se recomienda desarrollar una Evaluación de Clima Laboral.

La Evaluación del Clima Laboral es un valioso instrumento de diagnóstico y análisis organizacional que permite identificar, categorizar y analizar las percepciones y actitudes que los integrantes de una organización tienen de sus características propias. Los instrumentos para medir el clima laboral, si bien permiten tomar el pulso de la organización o del sentir del personal en relación a diversas situaciones, constituyen también un método para conocer la manera en que las decisiones laborales que se toman sobre los empleados ocasionan impactos positivos o negativos. Sin embargo, éste instrumento no será efectivo si no descansa en una propuesta concreta de gestión del clima laboral, contemplando aspectos de planeamiento, toma de decisiones y acompañamiento en la gestión de los recursos humanos.

Crear espacios de retroalimentación y una estrategia comunicacional efectiva sobre los procesos de mejora adoptados, han de ser imprescindibles; mas aún si se trata de organizaciones como la ONG de Estudio donde varios de los intentos de mejora se quedaron sólo en buenas intenciones de cambio.

Hacer efectivo cualquier proceso de cambio, requiere directivos auténticos en sus convicciones y sinceros en su comportamiento, de no ser así difícilmente se recuperará la confianza y en consecuencia no habrá seguridad para la reflexión que lleva al cambio duradero. “El reto de cumplir lo que se promete” es una estrategia promocionada por la Sociedad de Aprendizaje Organizacional la cual preside Peter Senge, especialista y pionero en la innovación administrativa de las empresas, quien dedica todo un capítulo de nueve estrategias para hacer frente al reto de cumplir lo que se promete, sosteniendo que el reto de abordar los conflictos entre los valores que se viven en una organización, implica promover la claridad y credibilidad de los propósitos y valores de la administración, pues en ello reside el mayor poder (Senge, 2000).

6.4. Recomendaciones en torno a la Gestión del Cambio hacia una Cultura de Valores

La *gestión del cambio*, o también llamada *administración del cambio*, tiene que ver con el hecho de hacer las cosas de manera diferente. En el caso de este estudio, sería necesario considerar una gestión del cambio planeado, es decir, el cambio de actividades intencionales y orientadas a una meta. Según Robbins³⁹, las metas del cambio planeado esencialmente son dos. Primero se busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y segundo, se busca cambiar el comportamiento del empleado; ya que el éxito o fracaso de una organización se debe, esencialmente, a las cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer. El cambio planeado busca también cambiar el comportamiento de los individuos o grupos dentro de la organización.

Es evidente que iniciar un proceso de cambio para la mejora de la productividad de cualquier organización implica todo un reto, porque se ha de considerar una serie de factores tanto organizacionales, como motivacionales; elementos ambos cruciales en cualquier proceso de gestión.

Nos encontramos para el presente caso de estudio, frente a una organización con fines sociales o no lucrativas, donde el deseo y la voluntad para llevar adelante un proceso de cambio ha de ser clave, aunque no el único; un caso donde no debiera ser el reclamo por dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la organización, que es sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

Así como se reclama compromiso colectivo para desarrollar los proyectos, o compromiso con la población a la cual van dirigidos y en el proceso se empodera a los sujetos de cambio, se ha de contemplar la importancia del compromiso con quienes también toman parte en este propósito: los propios trabajadores. Se trata de un compromiso colectivo, por un proyecto de cambio institucional con un proyecto nuevo, que genere ilusión y motive a sus miembros.

³⁹ Propuesta de manejo del cambio, Op.cit . 1980: 332)

Muchas áreas se podría pensar en cambiar dentro de una organización, así por ejemplo, la estructura, tecnología o la ubicación física; sin embargo, en el caso de estudio, los retos son mayores, porque nos referimos a cambio en la gente, es decir un área tan delicada porque se requieren necesariamente agentes de cambio (sean estos internos o externos a la organización), cuyo rol es ayudar a los individuos y grupos dentro de la organización para que detecten maneras más eficaces de trabajar y en relaciones más armónicas. Ello involucra cambiar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Para algunos autores (Coulter, 2000) este tema se enfoca hacia el concepto de desarrollo organizacional (DO); un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos, que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado⁴⁰.

El hecho de que la cultura de una organización esté constituida por características relativamente estables y permanentes, tiende a hacer que dicha cultura sea muy resistente al cambio. La cultura tarda mucho tiempo en formarse y una vez establecida tiende a perpetuarse, pero para el caso estudiado, al parecer no estamos ante una cultura fuerte, aspecto que podría constituir una oportunidad. En efecto las culturas débiles son más receptivas a cambio que las fuertes. Cuanto más difundida esté una cultura y mayor sea el grado de acuerdo entre los miembros acerca de sus valores generales, tanto más difícil será modificarla.

Si las condiciones son apropiadas ¿Cómo logran los gerentes o líderes, llevar a cabo un cambio cultural? Según Lewin⁴¹, el reto consiste en “descongelar” la cultura actual. No es probable que un acto, por sí solo, tenga el impacto necesario para descongelar algo tan arraigado y tan altamente apreciado. En estas condiciones, es necesario aplicar una

⁴⁰ El paradigma de DO valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda. J.I. Porras y P.J. Robertson, “Organizational Development: Theory, Practice and Research” en ;-D- Dummetteu Ñ-M: Hough (eds) Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2ª. Ed., vol.3 (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992), pp.632- 721-723.

⁴¹ Tres pasos del proceso de cambio según Kurt Lewin son: Descongelación, cambio y recongelación en su libro Field Theory in Social Science (New York: Harper & Row, 1951), citado Coullter. Administración Sexta Edición , Pág. 384.

estrategia completa y coordinada, a fin de administrar el cambio cultural. Así por ejemplo, podemos apreciar en el siguiente cuadro una muestra de estrategia combinada⁴²:

CAMINO DEL CAMBIO CULTURAL

- Realizar el análisis cultural para identificar los elementos de la cultura que requieren algún cambio.
- Concientizar a los empleados de que la supervivencia de la organización estará amenazada verdaderamente, si no se introduce un cambio.
- Designar a los miembros con un nuevo liderazgo, dotados de una nueva visión.
- Modificar los procesos de selección y socialización, así como los sistemas de evaluación y recompensa para que respalden los nuevos valores.

Para el caso estudiado, se podría recomendar empezar por un *análisis cultural*, el cual implica implementar una especie de auditoría cultural encaminada a evaluar la cultura actual, una comparación de esta última con la cultura que se desea introducir, y un análisis de la “brecha” entre ambas (tal como se propuso en el acápite 5.4), a fin de identificar los elementos culturales que será necesario modificar en forma específica. En este sentido puede cobrar importancia, entre otras, una propuesta de la administración por valores, conocida en el mundo del “management” moderno como “ApV” (Dolan, 2000, García, 1998; Blanchard, 1980), el cual se basa en valores y viene a ser un marco global para diseñar continuamente la cultura de la empresa, de forma que se genere compromisos colectivos por proyectos nuevos.

Para la ONG de Estudio, una propuesta de administración por valores puede tomar como punto de partida los valores en el ideario de sus miembros, los cuales empatan, tal como se ha demostrado, con los valores declarados organizacionalmente; sin embargo existe por un lado, la necesidad de priorizar los valores centrales y traducir los valores en comportamientos visibles que evidencien en la práctica el ejercicio de los mismos, y por otro lado, entrenar a sus protagonistas en éstos, ejercitándolos mediante talleres y otras estrategias de carácter experiencial.

⁴² Adaptado de Robbins, Comportamiento Organizacional, Cap. 17. Pág. 335.

La *Administración por Valores* implica la participación de todos los miembros de la organización, en la elección y priorización de los valores a promover, lo cual permite que el personal se sienta parte integral de la organización y asuman con ánimo, compromiso y responsabilidad estos valores al ser puestos en práctica.

Esta forma de administración considera el elemento humano como un recurso inapreciable, que impulsa a que se dé un cambio positivo a nivel individual, elevando la calidad de vida, que redunde en el trabajo mismo de la organización, de forma tal, que sea compatible con las perspectivas planteadas y las correspondientes metas de rendimiento y excelencia de la organización.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABARBANELI y otros. 1992. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos prácticos v metodológicos.. Fondo Editorial Legis, Bobotá, Colombia.
- ANDERSON, Jeanine,Coord. 2001. Yauyos: estudio sobre valores y metas de vida. Ministerio de Educación. Lima.
- ANC. 1996. Directorio de Organizaciones no gubernamentales de desarrollo del Perú. Documento interno.
- BABBIE, Earl. 1996. Manual para la Práctica de la Investigación Social.. Bilbao. Desclée de Bouwer.
- BID/INDES ; 2003. Separatas del Curso de Gerencia Social para Docentes. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social/ Foncodes. Agosto-Septiembre 2003, Lima.
- BENNY, Dona. 1993; Cadwell. *50 Activities for coaching / mentoring*. Human Resources Development. Press.
- BIEKART, Kees. 2005. Políticas de las ONGs europeas para America Latina: Tendencias y perspectivas recientes. La Haya, Países Bajos. Instituto de Estudios Sociales (ISS). ICCO-ALOP.
- BLANCHARD, Keneth y Hersey. 1999. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional, 7a.Ed.. PRETICE HALL. México
- BOBADILLA Percy, 1993. Compilador *Desarrollo organizacional de las ONGs*. PACT-PERU. Lima.
- BOBADILLA, Percy, 1996. *Poder v Gestión institucional en las ONGs*, en Debates en Sociología NO.19, Pontificia Univesidad Católica del Perú.
- CASCIO, Wayne. 2002. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 6th edition. Mc Graw- Hill Higher. Education.
- CARAVEDO, Balzar y Pillado Armando. 1993. Cooperación internacional, ONGD y desarrollo. Lima. SASE.
- CARE/LAC. 2001. Sistema Gerencial Basado en Competencias (documento de trabajo). Atlanta. Georgia.
- CARE USA. 2001. *MODELO DE COMPETENCIAS*. Creando y Cultivando. Relaciones. Cómo reconocer y premiar el comportamiento basado en los valores. www.careacademy.org/learningresources/cc_cdpguide_sp.pdf
- COULTER, Mary ; Robbins Stephen P. 2000. Administración. Sexta edición. Pearson

Educación, México.

COVEY, Stephen R. 1998. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y la empresa..Ed. Paidós. Buenos Aires.

CROZIER, Michael y Friedberg Erhard. 1987. El actor y el Sistema: Las restricciones de la acción colectiva. 1987 Alianza Editorial. México.

DE COSSIO de Vivanco, José Luis. 1996. Cómo interpretar la complejidad empresarial. Gráfica Interamericana. Lima.

DE COSSIO de Vivanco, José Luis. 1994. La Administración en el Perú, Tomo I : limitaciones de las técnicas de los países desarrollados en la administración de las organizaciones peruanas._Interamericana, Lima.

DE COSSIO de Vivanco, José Luis. 1996. La Administración en el Perú Tomo 11: La cultura peruana, razón de la convergencia con otros países._Ed. Interamericana, Lima.

DENISON, Daniel. 1994. Cultura corporativa y productividad organizacional. Legis, Fondo Editorial. Bogotá.

DOLAN, Shimon y otros. 2001. *La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos*, Harvard DEUSTUO Bussines Review , No 79, Mayo–Junio.

DRUCKER, Peter. 1999. *Automanagement*. Harvard Business Review. En: <http://sht.com.ar/archivo/Management/automanagement.htm>

DRUCKER, Peter F. 1990. Managing the Non-Profit Organization. New York.. Harper Collins Publishers.

FLAMHOLTZ, Erics, 2001. Harvard DEUSTUA Bussines Review. No. 112.

FRENCH y Bell. 1990. Desarrollo Organizacional, 5a. Ed. PRENTICE HALL. México.

FLORES García- Rada, Javier. El comportamiento humano en la organización. 1992._Lima: Universidad del Pacífico.

GORDON, Judith R. 1997. Comportamiento organizacional, 5a. Ed. PRETICE HAL. Hispa/1oamérica. México.

González, Yoshimatsu y Cantú, S/f “Mejorar la calidad de vida en las empresas”, en: <http://sht.com.ar/archivo/Management/automanagement.htm>

HAMPTON, David R. 1990. Administración. Mac Graw Hill, México.

HERNANDEZ Coello, Raimundo V. 1996. La gerencia en Centroamérica. Tegucigalpa, D.C., Honduras.

HOFSTEDE, Geert. 1991. Cultures and organizations: software of the mind. Ed. Mc Grau-Hill. London,

JANOSKA-BENDEL, Judith. 1972. Max Weber y la sociología de la historia. Editorial SUR S.A., Buenos Aires.

LARMU, CARE USA. 2000. Marco Gerencial para América Latina y el Caribe, período 2000-2015 (Documento interno).

LIGH, Donald; Seller, Suzanne y Calhoun, Craig. 1991. Sociología – Quinta Edición. Universidad de Lima, Ed. Mc Graw Hill. México.

LOLI, A y López E, 1995. “Autoestima y Valores”, Revista de Investigación en Psicología. Vol. 2, No.1

MERSCHOD, Kris; Bobadilla, Percy. 1998. Gestión de la Organización v de los Recursos Humanos..PACT-PERU.

PERA Cáceres y Gómez de la Torre, 2001. “Imagine lo que desee”, *El TAO del Liderazgo*, Sep-Oct, 2001. No12.

PORTOCARRERO. S. Felipe; Sanborn, Cynthia; Cueva, Hanny; Millán, Armando. 2002. et.al.Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico; The Johns Hopkins University. Lima.

PORTOCARRERO, Patricia; Guzmán, Virginia. 1992. Construyendo diferencias. Flora Tristán. Lima.

ROBBINS, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional, 8a edición. PRENTICE HALL. México.

ROBBINS Stephen P. 1997. Fundamentos de comportamiento organizacional, Sta. Ed. PRETICE HALL. México.

ROCKEACH, M. 1973. The Nature of Human Values. New York: Free Press,

SENGE, Peter y otros. 2000. La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Ed. Norma. Bogotá.

SENGE, Peter M. 1973. La quinta disciplina en la Práctica: como construir una organización inteligente. Ed. Granica, Barcelona.

VALDERRAMA, Mariano. 1995. Perú y América Latina en el nuevo panorama de la Cooperación Internacional. CEPES, Lima.

VALDEZ, Hugo. 1996. Mas allá de la Calidad Total “y las RE”: La teoría de sistemas en el desarrollo de las organizaciones. Ed. Administración y Desarrollo.

YAMAMOTO Suda, Jorge. 2001. De las comunidades tradicionales al estudio de las organizaciones: la falacia de la cultura de la organización y el planteamiento de sí mismo colectivo. Tesis para optar el grado de Magíster en Antropología – Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

ANEXOS

Tabla No. 1: TIPOS DE GRUPOS SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO Y TIEMPO DE LABOR EN LA ORGANIZACIÓN.

Tipos de Grupos	Nivel Jerárquico					Tiempo de labor en la organización					Total	
	I	II	III	IV	V	A	B	C	D	E		
- Optimistas con propuestas	1	4		1				1	1	4	6	14%
- Conformistas sin propuesta		3	5	4	2	1	3	3	6	1	14	33%
- Críticos desmotivados con propuesta	3	3	4	1		2		3	5	1	11	24%
- Pesimistas sin propuesta		2	3	6	1	2		9	1		12	29%
	4	11	11	13	3	5	4	15	12	6	42	100%

I =Alta gerencia

II=Gerencia de operaciones o Media

III= Especialistas y analistas

IV= Asistentes

V= Auxiliar

E= 2.5 a 6.5 años

D= 6.5 a 10.5 años

C=10.5 a 14.5 años

B= 14.5 a 18.5 años

A= 18.5 a más años

Tabla No. 2
TIPOS DE GRUPOS SEGÚN EL NIVEL JERARQUICO

NIVEL JERARQUICO		TIPOS DE GRUPOS				TOTAL
		Optimistas con propuestas	Conformistas sin propuestas	Críticos desmotivados con propuestas	Pesimistas sin propuestas	
I	Alta Gerencia	1	-	3	-	4
II	Gerencia de Operaciones o media	4	3	3	2	12
III	Especialistas y analistas	-	5	3	3	11
IV	Asistentes	1	4	1	6	12
V	Auxiliar	-	2	-	1	3
TOTAL		6	14	10	12	42
		14%	33%	24%	29%	100%

Tabla No. 3
TIPOS DE GRUPOS SEGÚN EL TIEMPO DE LABORES

TIEMPO DE LABORES		TIPOS DE GRUPOS				TOTAL
		Optimistas con propuestas	Conformistas sin propuestas	Críticos desmotivados con propuestas	Pesimistas sin propuestas	
A	18,5 o más años	-	1	3	1	5
B	14,5 a 18,5 años	-	3	-	1	4
C	10,5 a 14,5 años	1	3	2	9	15
D	6,5 a 10,5 años	1	6	4	1	12

E	2,5 a 6,5 años	4	1	1	-	6
Total		6 14%	14 24%	10 24%	12 29%	42 100%

Tabla No. 4

RESULTADOS VALORES FORMALES/EMPRESARIALES RECORDADOS

Valores que recuerda		TIPOS DE GRUPOS				TOTAL
		Optimistas con propuestas	Conformistas sin propuestas	Críticos desmotivados con propuestas	Pesimistas desmotivados sin propuestas	
1	Recuerda los cuatro valores	1	-	2	-	3
2	Recuerda tres valores	-	-	1	-	1
3	Recuerda dos valores	1	9	3	7	20
4	Solo recuerda uno	3	5	2	2	12
5	No recuerda ninguno	1	-	2	3	6
Total		6	14	10	12	42

Formato para entrevista a profundidad.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD – GUIA DE PREGUNTAS

No..... Fecha:.....

1.- ¿Cuáles consideras, son las características que tipifican al trabajador de esta oficina?

2.- ¿Cómo crees que estas características influyen en el desempeño de los trabajadores?

3.- En relación con lo que has mencionado, ¿Qué alternativas o medidas consideras se podrían tomar para mejorar la productividad en la organización?

4.- ¿Cómo sería el trabajo ideal para ti? Descríbelo.

5.- ¿Cuáles son los valores que la organización difunde?

Nombre:.....Puesto:.....Edad:.....

Unidad/Programa:Tiempo en la organización:.....

Lugar de nacimiento:.....Tiempo de residencia en

Lima:.....Profesión:.....