

Incidencia del recorte presupuestario en el clima organizacional de la OPS/OMS 2014-2015 en Paraguay

Impact of budget cuts on the organizational climate of PAHO / WHO 2014-2015 in Paraguay

Sebastián Jiménez¹

Resumen: Este artículo analiza de qué manera incide el recorte presupuestario que afectó a la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay durante el bienio 2014-2015 en el clima organizacional interno de la oficina. Esto podría repercutir en la gestión de proyectos en cooperación técnica y aspectos operativos de la oficina. Los resultados brindan una profunda claridad sobre la importancia de que diversos factores del clima organizacional tales como la cultura organizacional, calidad de trabajo, reconocimiento, relaciones interpersonales, independencia y recompensas son aspectos fundamentales para mantener un ambiente de trabajo estable, sin afectación del mismo, a pesar del mayor recorte presupuestario registrado hasta la fecha en la organización en Paraguay. Ante dichos resultados, se sugiere una orientación más eficiente de la cooperación técnica, búsqueda de movilización de recursos, racionalización de los gastos operativos de la oficina y un abordaje integrado de medidas para mantener estabilizados los principales factores identificados del clima organizacional de la oficina.

Palabras Clave: Ambiente de trabajo, reducción de costes, contribución presupuestaria.

Abstract: *This article analyzes how the budget cut impacts that affected the Pan American Health Organization / World Health Organization in Paraguay during the biennium 2014-2015 in the internal organizational environment of the office. This could affect the management of technical cooperation projects and operational aspects of the office. The results provide a deep clarity about the importance of various factors of organizational climate such as organizational culture, quality*

¹ Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Asunción, Asunción – Paraguay. Correo Electrónico: jimenezseby@hotmail.com

of work, recognition, relationships, independence and rewards are fundamental to maintain a stable working environment, unaffected thereof, despite the higher budget cuts recorded so far in the organization in Paraguay. Given these results, it is suggested more efficient orientation of technical cooperation, seeking resource mobilization, rationalization of operating expenses of the office and integrated measures to maintain stabilized the main factors identified in the organizational climate of the office.

Key words: Work environment, cost reduction, budgetary contribution.

INTRODUCCIÓN

La Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay es un organismo especializado en brindar cooperación técnica en salud pública con la finalidad de mejorar la salud y la calidad de vida en la población.

La Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay no ha registrado históricamente una disminución presupuestaria tan profunda de sus fondos regulares hasta la fecha, como consecuencia de la recesión y crisis económica que afecta a todos los Estados Miembros que aportan recursos financieros para el funcionamiento operativo y cooperación técnica que brinda la organización. Esto podría incidir en el funcionamiento general de la oficina, y en particular en el desempeño de sus funcionarios (Quirant y Ortega, 2006). Se debe analizar con una visión integral para aplicar políticas de gestión en un contexto presupuestario adverso (Lubian, 2005).

La Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud se nutre de dos fuentes presupuestarias que son las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros y las contribuciones de diferentes donantes. El recorte afectó las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros que financian los costos operativos y actividades de cooperación técnica, las cuales fueron reducidas en el orden del 8,2% para el bienio 2014-2015, tal como se estableció en el 52 Consejo Directivo OD346 que se llevó a cabo el año 2013, pero particularmente afecta en una reducción total del 16% en la oficina de Paraguay. Es pertinente realizar un análisis

macroeconómico en un contexto de crisis financiera (Mascareñas, 2007). Por ello queda analizar las contribuciones de diferentes donantes que se puede diversificar para disminuir el riesgo (Myers, 2010), sin perder el foco de los objetivos específicos para el cumplimiento de la misión de una empresa no mercantil (Welsh, 2005). La movilización de fondos de contribuciones de diferentes donantes podría aliviar la reducción presupuestaria. Para atraer los fondos se debe tener un valor diferencial (Rappaport, 1998), que en este caso es el bajo porcentaje que aplica la organización en comparación a otras entidades, entre el 6% y 13%, para la administración los proyectos de salud. Además se requiere un estricto proceso de planificación y administración de proyectos (Toledo, 2005), al cual se le deben agregar los resultados esperados (Zuñiga, 2008) y un trabajo interdisciplinario (Miranda, 2005) formado por un equipo de diferente áreas de experiencia (Cuatrecasas, 2012), siempre liderado por un jefe de proyecto (Mazier, 2011).

Para este análisis la mayor preocupación se concentra en el ambiente de trabajo, ya que los recursos humanos son lo más valioso que posee una organización, ya que sin ellos no se podrían alcanzar las metas. En un ambiente de trabajo adecuado se potencia la inteligencia, creatividad y habilidades (Ciavenato, 2011). Además, el clima organizacional es una herramienta muy valiosa que diagnostica la gestión en busca de mayor eficiencia y excelencia (Segredo, 2011). Existen factores críticos que estimulan un buen clima laboral, tales como la importancia de la diversidad en el ambiente de trabajo (Don Hellriegel, 2005), un ambiente saludable desde el punto de vista ético (Robbins, 2009) con juicios de valor de creencias y comportamientos adecuados de las personas (Amorós, 2012), la calidad de trabajo mediante la creatividad e innovación que puede ser desarrollada mediante la habilidad en cualquier momento (Galván, 2011), el reconocimiento de la motivación para comprender el comportamiento de las personas (González, 2008), la comunicación interna para penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre la armonía en el espacio laboral y sus expectativas (Salazar Estrada, 2009), la salvaguarda en seguridad e higiene tendiente a la protección sobre la integridad física y mental de los trabajadores (Hernández Sampieri, 2010), el crecimiento obtenido a partir del lugar de trabajo donde se desempeñan los trabajadores (Levering, 2000) y la cultura organizacional sobre los valores, creencias, comportamientos construidos, coherencia y cohesión que la constituye (Leyva, 2007), la cual debe ser compartida, aceptada, aprendida y enseñada a los nuevos miembros (Omar, 2010).

Por lo tanto, el presente estudio contempla un sistema de análisis tridimensional en el que se abordan teorías desarrolladas de ambiente de trabajo, reducción de costes y contribución presupuestaria, colocando mayor énfasis en la primera.

METODOLOGÍA

El enfoque de este estudio es cualitativo debido a que no se ha probado hipótesis. Se consideran algunos supuestos según el resultado de los datos recolectados. El análisis no se enfoca en las estadísticas, pero se presentarán resultados numéricos que facilitarán la exposición de algunos datos sobre situaciones y fenómenos particulares. Estos solamente pueden considerarse como mediciones numéricas de apoyo al análisis e interpretación cualitativos, por lo tanto no buscan generalizar los hallazgos identificados. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación (Hernández Sampieri, 2010).

El tipo de investigación es descriptiva, cuyo propósito es describir cómo incide en el clima organizacional interno la disminución del presupuesto bianual para la gestión de Proyectos de cooperación técnica de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en el Paraguay para bienio 2014-2015 en Paraguay. Solamente se pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, es decir, no se pretende indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, 2010).

Se ha establecido como diseño no experimental porque en este estudio no se ha manipulado ninguna variable. Se han identificado categorías de análisis a partir de las cuales se observaron los fenómenos en su contexto natural para luego analizarlos. Este análisis se realizó sin manipular deliberadamente variables, donde no se cambia en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente ser analizados (Hernández Sampieri, 2010).

Las unidades de análisis corresponden al personal de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay. Se abordó a cada miembro de la organización independientemente de su edad, antigüedad o tipo de contrato. La unidad de análisis se representa por cada miembro de la oficina en Paraguay.

La fuente de datos es primaria (personal) y secundaria (informes documentales).

El universo son todos los funcionarios en actividad de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay en servicio durante el bienio 2014-2015, con una población de 33 funcionarios de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay, siendo la misma cantidad de participantes a quienes se les aplica el cuestionario, constituyendo un 100% de la población total.

El procesamiento de la recolección de datos se materializa de la siguiente manera:

- A. Observación de las siguientes fuentes de obtención de datos:
 - i. Documental
 - i. Fuentes.
 - ii. Revisión de información.
 - iii. Clasificación de la información.
 - iv. Exposición de las teorías bajo la revisión.
 - ii. Cuestionarios y entrevistas
 - i. Elaboración y validación del cuestionario y ficha de entrevista.
 - ii. Registro de contactos.
 - iii. Obtención de resultados.
 - iv. Aplicación de los resultados en la investigación.

B. La identificación de las fuentes se centra estrictamente dentro de las oficinas de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay.

C. Se identifica el método documental y entrevistas personales en profundidad para la recolección de datos.

D. Los resultados de los datos obtenidos fueron analizados en una matriz de datos.

El procedimiento de análisis de datos se realizó comenzando con la codificación de los datos obtenidos, luego la limpieza de los datos obtenidos para insertarlos en una base de datos que será la matriz, para finalmente realizar el análisis de datos.

El alcance del estudio comprende a los tres principales ejes por los cuales se realizó este análisis: ambiente de trabajo, reducción de costes y contribución presupuestaria. Para ello se desarrollaron ampliaciones de estudio de los diferentes aspectos en la Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud en Paraguay, focalizando sobre todo en el personal de la organización para construir un mejor conductor sobre el clima organizacional.

Durante la investigación no se han encontrado limitaciones de fondo que puedan alterar el curso de los resultados. La información documental requerida para el estudio es de dominio público o se encuentra fácilmente accesible para cualquier funcionario de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. Esta información no reviste ninguna restricción de privacidad. Por lo tanto, la investigación se desarrolló en un curso normal sin ningún tipo de limitaciones.

RESULTADOS

Sobre la medición del clima laboral, existen tres formas para hacerlo. La primera se compone por la observación del comportamiento y desarrollo de sus trabajadores. La segunda, se compone por la realización de entrevistas directas a los trabajadores. La tercera y más utilizada, se refiere a la realización de una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello (García Solarte, 2009).

Las técnicas más comunes que se utilizan en una investigación cualitativa son la encuesta, la entrevista y la observación (Martínez, 2013).

La diferencia entre la entrevista y el cuestionario es la presencia física del encuestador, que en la primera está presente, mientras que en la segunda se supone que no existe una presencia física que a veces puede distorsionar la información (Pino, 2005).

Las encuestas y entrevistas se realizaron a inicios del año 2016, donde el recorte presupuestario de la organización ya se materializó para el bienio 2014-2015, sin información disponible sobre alguna posible mejora en el futuro mediano o inmediato.

El resultado de los cuestionarios sobre el clima organizacional, incluyendo las preguntas, afirmaciones o frases cerradas sobre la reducción presupuestaria en la oficina, fueron positivas según la escala de medición de Likert, con un promedio de 3,81 puntos sobre 5 puntos posibles en las 50 afirmaciones.

Vale aclarar que el estudio fue realizado sobre la totalidad de la población de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay con la finalidad de obtener un resultado sólido en las encuestas.

Si se apartan las respuestas sobre la reducción presupuestaria para la medición del clima laboral interno de la organización, se puede obtener un resultado más puro, con un promedio de 3,92 puntos sobre 5 puntos posibles en 42 afirmaciones, según el método de medición de satisfacción de escala 1 al 5 (Robbins, 2009). Esto eleva aún más el resultado positivo del clima organizacional interno de la oficina.

En este sentido, habiendo realizado el análisis de datos luego de la materialización de la disminución presupuestaria de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud, el clima laboral interno de la oficina es sólido con una congruencia sistemática en las respuestas obtenidas. El clima laboral no se mostró alterado por el recorte presupuestario sufrido en el bienio 2014-2015. Los resultados son congruentes en relación al proceso de observación.

Los puntos más destacados sobre el clima laboral se reflejaron en los siguientes factores:

- Cultura organizacional. Según el material bibliográfico analizado y los resultados de los cuestionarios, con un promedio de 4,33 puntos, sin dudas el personal de la oficina se siente alineado y muy satisfecho con la cultura organizacional, en mayor medida por los objetivos de la organización, valores, cultura y un ambiente heterogéneo pluricultural.
- Calidad de trabajo. Según el material bibliográfico analizado y los resultados de los cuestionarios, con un promedio de 4,27 puntos, el personal siente que contribuye dentro de

sus funciones a la buena causa que propugna la organización. Cree en su productividad, proactividad, eficiencia, talento, creatividad y sobre todo valora la satisfacción en el desempeño de sus funciones.

- Reconocimiento. Según el material bibliográfico analizado y según los resultados de los cuestionarios, con un promedio de 3,79 puntos, las personas sienten autorrealización en el trabajo. Además sienten reconocimiento por parte de sus superiores y colegas de trabajo.
- Relaciones interpersonales. Según el material bibliográfico analizado y según los resultados de los cuestionarios, con un promedio de 4,72 puntos, los funcionarios destacan la incondicionalidad del apoyo de sus colegas, la buena relación con sus superiores y la ética profesional de parte de sus pares y superiores.
- Independencia. Según el material bibliográfico analizado y según resultados de los cuestionarios, con un promedio de 3,57 puntos, las personas valoran fuertemente poseer la suficiente autonomía para desarrollar sus funciones.
- Recompensas. Según el material bibliográfico analizado y según los resultados de los cuestionarios, con un promedio de 3,55 puntos, el personal pondera la importancia de las capacitaciones o entrenamientos que brinda la oficina, así como también las oportunidades que otorga la organización para su desarrollo y crecimiento profesional.

Vale destacar, según el relevamiento realizado, que el personal siente una mediana preocupación por la reducción presupuestaria durante el bienio 2014-2015. Sin embargo, el escenario se manifiesta sumamente optimista ya que con un promedio de 4,76 puntos según la escala Likert, el plantel sostiene que la reducción presupuestaria no incide en el clima laboral de la oficina. Este optimismo se puede vincular con los resultados positivos obtenidos en el clima organizacional.

El personal de la oficina clasifica por importancia los siguientes 5 factores principales del clima organizacional: 1) reconocimiento; 2) relaciones interpersonales; 3) cultura organizacional; 4) calidad de trabajo; 5) recompensas.

Las encuestas reflejan que el personal siente que en relación al presupuesto de la oficina, debe materializarse un mayor rigor en el proceso de análisis de apoyo en las solicitudes de cooperación técnica, con la finalidad de entregar productos de mayor eficiencia, así como también

la necesidad de una mayor movilización de recursos para mitigar el impacto de la reducción presupuestaria. En relación a los proyectos, las personas valoran el esfuerzo conjunto en los trabajos inteprogramáticos para los proyectos extrapresupuestarios, así como también, la eficiencia en la ejecución de los mismos para la satisfacción del donante, y en consecuencia, una sostenibilidad a través del tiempo.

Por otro lado, se ratifica la respuesta producto de las entrevistas personales que se llevaron a cabo. Las 5 personas entrevistadas indicaron que no existe incidencia alguna en el clima organizacional interno debido al recorte presupuestario. Sin embargo, algunos entrevistados han manifestado su preocupación por mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos financieros con la finalidad de sostener los proyectos de cooperación técnica y operativa de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay.

Por lo tanto, no existe ninguna evidencia en este análisis que determine alguna incidencia en el clima organizacional por la disminución del presupuesto bianual de la organización, por lo tanto, valga la redundancia, este recorte no posee incidencia alguna en el clima organizacional interno de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay para el bienio 2014-2015.

DISCUSIÓN

Una investigación realizada sobre el clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones de salud, concluye que conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para intuir el comportamiento del personal que trabaja en una institución de salud, ya que su adaptación al medio laboral repercute en el rendimiento y en la interacción entre los trabajadores de diferentes áreas, siendo un factor clave para contribuir a la calidad del trabajo (Juárez-Aduata, 2012).

Los recortes bajan la moral de los que sobreviven al despido. Entre sus motivos encontramos que no solo tienen que hacer el trabajo de los que se fueron, sino que también los extrañan y además se preguntan si ellos serán los siguientes (Robbins, 2009).

Se ha llevado a cabo un sondeo el cual concluye que solo uno de cuatro empleados cree que su organización es leal con ellos en caso de recortes presupuestarios (Robbins, 2009).

Asimismo, pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en ella puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo lugar de trabajo (Chiang, 2011). Este análisis brinda un puntapié sobre la base de la diversificación en esta investigación a fin de comparar los indicadores, teniendo en cuenta que también se trabaja sobre una organización dedicada a la salud.

No se ha encontrado ninguna incidencia en el clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Paraguay debido al recorte presupuestario. Esto puede suponer que el personal confía en la lealtad de la organización hacia ellos, como parte de la cultura organizacional.

Por otro lado, al no registrarse despidos a la fecha, la moral del personal de la oficina se mantiene estable. Así se refleja en los resultados del ambiente laboral de la oficina.

El haber analizado el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud, nos revela un comportamiento estable que repercute positivamente en el rendimiento de los trabajadores.

REFERENCIAS:

Chiang, M. M.; Salazar, C. M.; Martín, M. J.; Núñez, A. (2011). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Una comparación entre Hospitales Públicos de Alta y Baja Complejidad*. Salud de los trabajadores 19, 5-16.

- (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo I*. Theoría 16 (2) 61-76.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de Proyectos: Producción por puestos fijos. Metodología PMBOK*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Escuela de Ingeniería Industrial de Toledo (2005). *La Administración-Gestión de Proyectos: La Técnica de Grafos aplicada a Proyectos*. España: Escuela de Ingeniería Industrial de Toledo Publicaciones.
- Galván, L. (2011). *Creatividad para el cambio. Innovación para la vida y empresa*. Tercera Edición. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración Universidad de Cali, Colombia 42, 43-61.
- González, J. J. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sagamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Pensamiento y Gestión Universidad del Norte, Colombia 25, 40-57.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. W. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. EEUU: Editorial Thomson.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. España: Mc. Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Juárez, S. (2012). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. Revista Médica Instituto Mexicano del Seguro Social 50, 307-314.
- Levering, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (And Most So Bad)*. San Francisco, EEUU: Avon Books.
- (2000). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (And Most So Bad)*. San Francisco, EEUU: Great Place To Work Institute.
- Leyba, E. (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales*. Acimed La Habana, Cuba 16, 2.

- Lubián, R. (2005). *Las Finanzas en la Empresa*. Finanzas en el Mundo Corporativo: Un enfoque práctico 7, 1-14.
- Martínez, M. E. (2010). *Relaciones entre Cultura y Desempeño Organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del Modelo de Denison*. Tesis Doctoral. Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia.
- Mazier, D. (2011). *Gestión de Proyectos, las mejores herramientas*. Barcelona, España: Ediciones ENI.
- Miranda, J. J. (1999). *Gestión de Proyectos: Identificación-Formulación-Evaluación*. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: MM Editores.
- (2005). *Gestión de Proyectos: Evaluación Financiera - Económica - Social - Ambiental*. Quinta Edición. Bogotá, Colombia: MM Editores.
- Myers, B. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Novena Edición. México: Mc. Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Omar, A. (2010). *El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional*. Universitas Psychologica de Bogotá 9 (1) 79-92.
- Quirant, A., y Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de Empresa, 50-62.
- Rappaport, A. (1998). *La creación de valor para el accionista. Una guía para inversores y directivos*. EEUU: Deusto.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo Tercera Edición. EEUU: Pearson Prentice Hall.
- Salazar, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed La Habana 20 (4), 67-75.
- Segredo, A. M. (2011). *La Gestión Universitaria y el Clima Organizacional*. Educación Médica Superior de la Habana 25 (2), 164-177.

Universidad Católica Santo Toribio de Melgarejo, Facultad de Economía (2007). *[Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas]*. Perú: Eduardo Amorós.

Universidad Complutense de Madrid (2007). *Introducción a las Finanzas Corporativas*. España: Universidad Complutense de Madrid.

Universidad de Vigo, Facultad de Ciencias de la Educación (2010). *Algunos Métodos y Técnicas de Recogida y Análisis de Datos*. España: Universidad de Vigo.

Welsch, H.; Rivera, G. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. Sexta Edición. México: Pearson.

Zúñiga, M.; Montoya, J. M.; Cambronero, A. (2003). *Gestión de Proyectos de Conservación y Manejo de Recursos Naturales*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.