

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**MODALIDAD DE GRADUACIÓN PARA OPTAR  
POR EL GRADO DE LICENCIATURA**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
OFICINA DE COMERCIO EXTERIOR DEL BANCO DE  
COSTA RICA**

**JONATHAN JESÚS RAMÍREZ SALAS**

**TUTOR: CARLOS HUMBERTO ULATE ULLOA**

**MAYO, 2017**

**DECLARACIÓN JURADA**

Yo Jonathan Jesús Ramírez Salas\_\_\_, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número \_\_\_4-0181-0296\_\_\_ egresado de la carrera de \_Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos\_\_ de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de \_Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos\_, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE COMERCIO EXTERIOR DEL BANCO DE COSTA RICA\_\_\_, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los \_\_\_diesinueve\_\_\_ días del mes de \_\_\_Mayo\_\_\_ del año dos mil \_\_\_diecisiete\_\_\_.

  
Firma del estudiante

Cédula 4-0181-0296.

## CARTA DEL TUTOR

Heredia, 03 de febrero del 2017

**Señores**  
**Departamento de Registro**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante Jonathan Ramírez Salas, cédula de identidad número 4-0181-0296, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE COMERCIO EXTERIOR DEL BANCO DE COSTA RICA, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

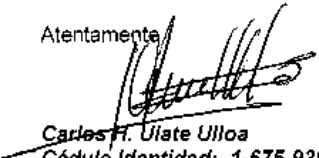
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19
	TOTAL		96

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**Carlos H. Ulate Ulloa**  
**Cédula Identidad: 1-675-939**  
**Carné Colegio Profesional: 66927.**

**CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA****UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE HEREDIA****CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA**

Yo, Susana Araya Zamora, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Jonathan Jesús Ramírez Salas**, titulada **"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE COMERCIO EXTERIOR DEL BANCO DE COSTA RICA"**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 10 de mayo del 2017.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

**CARTA DEL FILÓLOGO**

San José, 17 de mayo del 2017

**Señores Carrera Administración de Empresas**  
**Con énfasis en Recursos Humanos**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señores:

El estudiante Jonathan Ramírez Salas, cédula de identidad número 4 0181 0296, me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado *Estudio del clima organizacional de la oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica*, el cual ha elaborado para optar por el grado Licenciatura.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,



---

**Dora Matthews Salas**  
**Cédula de identidad número 7089 986**  
**Carné N° 031519 del Colegio de**  
**Licenciados y Profesores en Letras,**  
**Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica.**

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy grande primeramente a Dios por ser tan lindo conmigo y ayudarme en los momentos que más lo necesitaba, en especial cuando ya las fuerzas no me daban él me levantaba y me decía: “Esfuézate y se valiente”.

A mi familia por creer en mí, en especial a mi mamá por ser un gran ejemplo como mujer y ser siempre tan atenta conmigo; a mi padre por enseñarme desde pequeño el gran valor de la humildad, que las cosas cuestan y motivarme a seguir adelante, muchas veces la situación económica era difícil pero de poquito en poquito había que seguir adelante.

A todas esas personas que me apoyaron y me dieron esa voz de aliento y me decían: “Usted puede”, “Creemos en usted” y a algunos profesores que durante la carrera me decían: “Póngale ganas no es fácil pero vale la pena el sacrificio”.

## DEDICATORIA

Para Dios, mi familia y las personas que me han apoyado a seguir adelante.

Ha sido un camino bastante duro, mucho tiempo, sacrificio, noche de desvelo, cansancio, el dejar algunas cosas de lado para dedicar mucho empeño a esto, pero sé que todo esto es bueno para mí.

Cuando uno trabaja, estudia y tiene sus cosas de más, la situación no es fácil hay que redoblar esfuerzos, nadie dijo que sería fácil pero sé que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Son años en esto, donde he pasado por muchas situaciones difíciles pero también por momentos muy lindos de los cuales agradezco una vez más a Dios por darme la fuerza y las ganas de seguir adelante a pesar de los obstáculos.

Que bonito se siente cuando uno llega a estas instancias y sabe que los sueños se hacen realidad si uno realmente lucha con alma, vida y corazón.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis estudia y analiza el clima organizacional del Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica; esta investigación consta de 4 variables de estudio que son: la comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales; además con base en los resultados obtenidos se elaborará una propuesta que permita establecer acciones que fortalezcan y mejoren los factores que afectan al clima organizacional del departamento.

Esta tesis consta de seis capítulos donde se incluye: el problema de la investigación, metodología, marco teórico, análisis e interpretación de resultados, conclusiones y el último capítulo corresponde a la propuesta de investigación.

Se utilizaron dos instrumentos de investigación para recolectar la información necesaria, se aplicaron dos encuestas a los colaboradores, la primera determinó si existe un buen clima organizacional, la segunda encuesta logro responder a los objetivos específicos; además se aplicó una entrevista al Gerente del Departamento de Comercio Exterior.

En relación con la base teórica de esta investigación se destacan tres teorías fundamentales; la Teoría de los dos Factores, Teoría de la Equidad y Teoría de la Expectativa

Con base en la investigación realizada se logró determinar que existe un buen clima organizacional en el Departamento de Comercio Exterior y que su clave del éxito son las buenas relaciones interpersonales.

## **TABLA DE CONTENIDO**

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	15
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	16
1.2.1. PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	21
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	22
1.6.1. ALCANCES .....	22
1.6.2. LIMITACIONES.....	23
1.7. APORTES DEL INVESTIGADOR:.....	24
1.8. DELIMITACIÓN ESPACIAL: .....	24
1.9. DELIMITACIÓN TEMPORAL: .....	24
1.10. HIPÓTESIS.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	26
2.1. EL CONTEXTO HISTÓRICO.....	27
2.1.1. HISTORIA DEL BANCO DE COSTA RICA .....	27
2.2. EL CONTEXTO TEÓRICO.....	29
2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .....	29
2.2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	31
2.2.3. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	32
2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33

2.4	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
2.5	DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.	38
2.6	RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES.....	38
2.6.1	CONDICIONES DE TRABAJO .....	39
2.6.2	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD .....	39
2.6.3	SATISFACCIÓN .....	40
2.6.4	CONDUCTA .....	41
2.7	VARIABLE COMUNICACIÓN.....	42
2.7.1	NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN.....	42
2.7.2	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	43
2.7.3	TIPOS DE COMUNICACIÓN .....	44
2.7.4	FORMAS DE TRANSMITIR INFORMACIÓN .....	47
2.8	VARIABLE LIDERAZGO .....	48
2.8.1	ESTILOS DE LIDERAZGO .....	50
2.8.2	NUEVO MODELO DEL LIDERAZGO PARA EL EMPOWERMENT.	52
2.9	VARIABLE MOTIVACIÓN .....	53
2.9.1	LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	54
2.9.2	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES.....	56
2.9.3	TEORÍA DE LA EQUIDAD .....	57
2.9.4	TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.....	58
2.10	VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES. ....	60
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		63
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.1.1	CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.1.2	CARÁCTER.....	66

3.2	NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.3	MARCO DE LA INVESTIGACIÓN .....	66
3.4	FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.5	CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.5.1	AGILIDAD .....	67
3.5.2	VIABILIDAD .....	67
3.5.3	PARTICIPACIÓN.....	67
3.6	EL SISTEMA Y LA UNIDAD DE ANÁLISIS.....	68
3.7	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	68
3.7.1	POBLACIÓN.....	68
3.7.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	69
3.8	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS E INFORMACIÓN.....	70
3.8.1	MUESTRA .....	72
3.9	TIPO DE TÉCNICAS DE MUESTREO .....	72
3.9.1	CUESTIONARIO .....	73
3.9.2	ENTREVISTA.....	73
3.9.3	VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	74
3.10	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	74
3.11	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	75
3.12	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	75
3.12.1	VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE .....	75
CÁPITULO IV:.....		79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		79
4.1	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	81
4.2	ENCUESTA 1 .....	82

4.2.1	VARIABLE LIDERAZGO .....	82
4.2.2	VARIABLE COMUNICACIÓN .....	89
4.2.3	VARIABLE MOTIVACIÓN .....	94
4.2.4	VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES .....	101
4.3	ENCUESTA 2 .....	107
4.4	ENTREVISTA .....	119
CÁPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		125
5.1	CONCLUSIONES .....	126
5.1.1	VARIABLE COMUNICACIÓN .....	127
5.1.2	VARIABLE LIDERAZGO .....	129
5.1.3	VARIABLE MOTIVACIÓN .....	131
5.1.4	VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES .....	133
5.2	RECOMENDACIONES .....	135
5.2.1	VARIABLE COMUNICACIÓN .....	135
5.2.2	VARIABLE LIDERAZGO .....	136
5.2.3	VARIABLE MOTIVACIÓN .....	138
5.2.4	VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES .....	138
CÁPITULO VI: PROPUESTA .....		140
6.1	PRESENTACIÓN.....	141
6.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	142
6.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	142
6.4	PRESUPUESTO .....	146
BIBLIOGRAFÍA .....		147
ANEXOS .....		153

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1: Organigrama del Departamento de Comercio Exterior .....	19
Ilustración 2: Proceso de Recursos Humanos .....	33
Ilustración 3: Proceso de Comunicación Interpersonal .....	44
Ilustración 4: Comunicación formal e informal .....	45

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Jerarquía de necesidades de Maslow. ....	55
Cuadro 2: Teoría de los dos Factores .....	57
Cuadro 3: Operacionalización de las variables .....	77
Cuadro 4: Plan de capacitaciones .....	143
Cuadro 5: Plan de reuniones mensuales .....	144
Cuadro 6: Plan para aumentar la motivación.....	145
Cuadro 7: Presupuesto de capacitaciones .....	146

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿Tiene su jefe la cualidad de influir positivamente en los demás y modificar situaciones laborales? .....	82
Tabla 2: ¿Su jefe muestra interés en las recomendaciones que usted le hace? .....	83
Tabla 3: ¿Considera que su jefe es un buen líder? .....	84
Tabla 4 : ¿Se siente satisfecho(a) con la forma de liderar de su jefe? .....	85
Tabla 5: ¿Su jefe le brinda la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos en sus actividades laborales? .....	86
Tabla 6: ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en su departamento? .....	87
Tabla 7: ¿Su jefe le brinda retroalimentación para mejorar el desempeño laboral? ..	88
Tabla 8: ¿Cómo considera la comunicación en su departamento? .....	89
Tabla 9: ¿Existe en el Departamento de Comercio Exterior una buena comunicación entre subordinados y jefes? .....	90
Tabla 10: ¿Puede exponer ante su jefe problemas, necesidades e inquietudes? .....	91
Tabla 11: ¿Esta informado (a) de los proyectos y aspectos de interés del departamento en el cual se desempeña? .....	92
Tabla 12: ¿Ha sido informado del desempeño de su trabajo? .....	93
Tabla 13: ¿Ha recibido algún reconocimiento o elogios por un trabajo bien realizado? .....	94
Tabla 14: ¿El Banco de Costa Rica reconoce lo valioso de sus colaboradores? .....	95
Tabla 15: ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo? .....	96
Tabla 16: ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal? .....	97
Tabla 17: ¿El Banco de Costa Rica ofrece oportunidades de crecimiento para sus colaboradores? .....	98
Tabla 18: ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece? .....	99
Tabla 19: ¿Se siente motivado (a) cuando realiza sus labores? .....	100
Tabla 20: ¿Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato? .....	101
Tabla 21: ¿Cuándo se presentan dificultades en el trabajo es frecuente recibir ayuda de otros departamentos? .....	102

Tabla 22: ¿Existen relaciones cordiales entre los colaboradores de distintos departamentos? .....	103
Tabla 23: ¿Existe confianza entre jefes y subordinados en el departamento al que pertenece? .....	104
Tabla 24: ¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo? .....	105
Tabla 25: ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento .....	107
Tabla 26: ¿Cuál es uno de los medios más utilizados para el intercambio de información? .....	108
Tabla 27: ¿Qué tipo de comunicación se promueve dentro del departamento de Comercio Exterior? .....	109
Tabla 28: ¿Cómo evalúa la comunicación descendente? .....	110
Tabla 29: ¿Posee su jefe aptitudes de liderazgo? .....	111
Tabla 30: ¿Qué tipo de liderazgo ejerce su jefe en el departamento? .....	112
Tabla 31: ¿Qué factor tiene mayor importancia para usted dentro de su trabajo? ..	113
Tabla 32: ¿Considera que recibe la retribución y reconocimiento justo en relación con el trabajo que realiza? .....	114
Tabla 33: ¿Qué es lo que lo motiva a cumplir con sus metas dentro de la organización? .....	115
Tabla 34: ¿Con qué frecuencia se dan los conflictos intergrupales en el departamento? .....	116
Tabla 35: ¿Considera que la comunicación efectiva es una de las claves del éxito del buen clima organizacional dentro del departamento? .....	117
Tabla 36: ¿Considera que saber escuchar es una cualidad clave que he beneficiado las relaciones interpersonales en el departamento? .....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Tiene su jefe la cualidad de influir positivamente en los demás y modificar situaciones laborales? .....	82
Gráfico 2: ¿Su jefe muestra interés en las recomendaciones que usted le hace? ....	83
Gráfico 3: ¿Considera que su jefe es un buen líder? .....	84
Gráfico 4: ¿Se siente satisfecho (a) con la forma de liderar de su jefe? .....	85
Gráfico 5: ¿Su jefe le brinda la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos en sus actividades laborales? .....	86
Gráfico 6: ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en su departamento? ....	87
Gráfico 7: ¿Su jefe le brinda retroalimentación para mejorar sus desempeño laboral? .....	88
Gráfico 8: ¿Cómo considera la comunicación en su departamento? .....	89
Gráfico 9: ¿Existe en el Departamento de Comercio Exterior una buena comunicación entre subordinados y jefes? .....	90
Gráfico 10: ¿Puede exponer ante su jefe problemas, necesidades e inquietudes? ..	91
Gráfico 11: ¿Esta informado (a) de los proyectos y aspectos de interés del departamento en el cual se desempeña? .....	92
Gráfico 12: ¿Ha sido informado del desempeño de su trabajo? .....	93
Gráfico 13: ¿Ha recibido algún reconocimiento o elogios por un trabajo bien realizado? .....	94
Gráfico 14: ¿El Banco de Costa Rica reconoce lo valioso de sus colaboradores?....	95
Gráfico 15: ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo? .....	96
Gráfico 16: ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal? .....	97
Gráfico 17: ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal? .....	98
Gráfico 18: ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece? .....	99
Gráfico 19: ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece? .....	100
Gráfico 20: ¿Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato? .....	101

Gráfico 21: ¿Cuando se presentan dificultades en el trabajo es frecuente recibir ayuda de otros departamentos? .....	102
Gráfico 22: ¿Existe relaciones cordiales entre los colaboradores de distintos departamentos? .....	103
Gráfico 23: ¿Existe confianza entre jefes y subordinados en el departamento al que pertenece? .....	104
Gráfico 24: ¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo? .....	105
Gráfico 25: ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento? .....	107
Gráfico 26: ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento? .....	108
Gráfico 27: ¿Qué tipo de comunicación se promueve dentro del Departamento de Comercio Exterior? .....	109
Gráfico 28: ¿Cómo evalúa la comunicación descendente? .....	110
Gráfico 29: ¿Posee su jefe aptitudes de liderazgo? .....	111
Gráfico 30: ¿Qué tipo de liderazgo ejerce su jefe en el departamento? .....	112
Gráfico 31: ¿Qué factor tiene mayor importancia para usted dentro de su trabajo? .....	113
Gráfico 32: ¿Considera que recibe la retribución y reconocimiento justo en relación con el trabajo que realiza? .....	114
Gráfico 33: ¿Qué es lo que lo motiva a cumplir con sus metas dentro de la organización? .....	115
Gráfico 34: ¿Con qué frecuencia se dan conflictos intergrupales en el departamento? .....	116
Gráfico 35: ¿Considera que la comunicación efectiva es una de las claves del éxito del buen clima organizacional dentro del departamento? .....	117
Gráfico 36: ¿Considera que saber escuchar es una cualidad clave que ha beneficiado las relaciones interpersonales en el departamento? .....	118

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La incógnita principal de este tema de investigación surge debido a que todo trabajo genera estrés, cansancio, agotamiento y desgaste tanto físico como mental; por ello, es importante que las empresas y los gerentes se preocupen por motivar a sus colaboradores de diversas formas y contribuyan a que se genere un ambiente de respeto, comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo en todo el personal.

De ahí que, para desdoblar el tema del Clima organizacional se debe hacer referencia a diversas investigaciones y aportes desarrollados por diferentes autores, quienes están vinculados directamente con el análisis de los aspectos que influyen en el desempeño óptimo de los trabajadores de toda empresa y por ende con dicho clima.

Por lo tanto, las organizaciones que más éxito y crecimiento tienen son aquellas que se preocupan por el bienestar integral y salud ocupacional de sus colaboradores; es decir, invierten en el recurso más valioso que tienen: su capital humano.

Por consiguiente, conocer el clima organizacional es fundamental para determinar los factores que afectan el ambiente de trabajo de los colaboradores, algunos de los elementos que tienen un papel activo dentro de este son: la motivación, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo; mismos que serán analizados y estudiados en esta investigación.

Es por ello, que a partir de los estudios e investigaciones realizadas acerca del clima organizacional, las empresas toman conciencia sobre la importancia de evaluar el ambiente laboral en el que se desarrollan sus colaboradores; ya que

permite conocer las debilidades y fortalezas de la organización, así como reforzar y mejorar todos aquellos aspectos que influyen en la productividad, desempeño y satisfacción de su capital humano.

Asimismo, diversas empresas de auditoría han realizado investigaciones en las compañías donde sus colaboradores tienen los instrumentos y facilidades para comunicarse y expresar sus opiniones sobre los temas que los afectan positiva y negativamente en su vida laboral y han determinado que estas tienen una mejor eficiencia en la gestión de sus labores.

## **1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Son diversas las investigaciones que se han realizado sobre el clima organizacional, cultura organizacional, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Sin embargo, la aparición de nuevos fenómenos como la globalización, la responsabilidad social y las leyes laborales han revolucionado las investigaciones realizadas en este ámbito de estudio. Al respecto, en la actualidad hay varias indagaciones realizadas por estudiantes de la Universidad Hispanoamericana, en relación con otras variables que influyen en el ambiente de la organización.

En ese sentido, las estudiantes de este centro universitario, Adriana Chaves y Carolina Mata realizaron una tesina sobre la influencia del clima organizacional vigente, en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios y sus posibles efectos sobre el personal, en el periodo comprendido de mayo a setiembre del 2008.

Su problema de investigación está enfocado en la importancia que tiene el clima organizacional en el comportamiento de los trabajadores, por medio de las relaciones interpersonales, la comunicación, los tipos de liderazgo y la motivación.

### **1.2.1 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Según la entrevista realizada al jefe de la Oficina de Comercio Exterior, nunca se ha realizado un estudio o análisis a profundidad del clima organizacional. Es por ello que el desarrollo de esta investigación hace un aporte significativo e innovador para el Banco de Costa Rica (BCR) ubicado en San José.

Por lo tanto, se pretende evaluar el clima organizacional del Departamento de Comercio Exterior, conformado por treinta y nueve colaboradores, ya que se pueden prevenir situaciones que generen baja productividad en las actividades cotidianas de los trabajadores.

Asimismo, al analizar el clima organizacional de la Oficina de Comercio Exterior se pretende identificar situaciones que se deben mejorar, en relación con factores como: comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales, lo cual generará beneficios a corto y mediano plazo para la institución.

De igual manera, la comunicación, el motivo, la identificación con la empresa y la satisfacción laboral son aspectos que se ven reflejados en el desempeño de cada funcionario. Por esta razón, el clima organizacional es un tema de mucho cuidado e importancia en las empresas y es la causa principal para abordarlo en la Oficina de Comercio Exterior del BCR, con la intención de proponer una política de mejora, por medio de la evaluación y análisis de su clima organizacional.

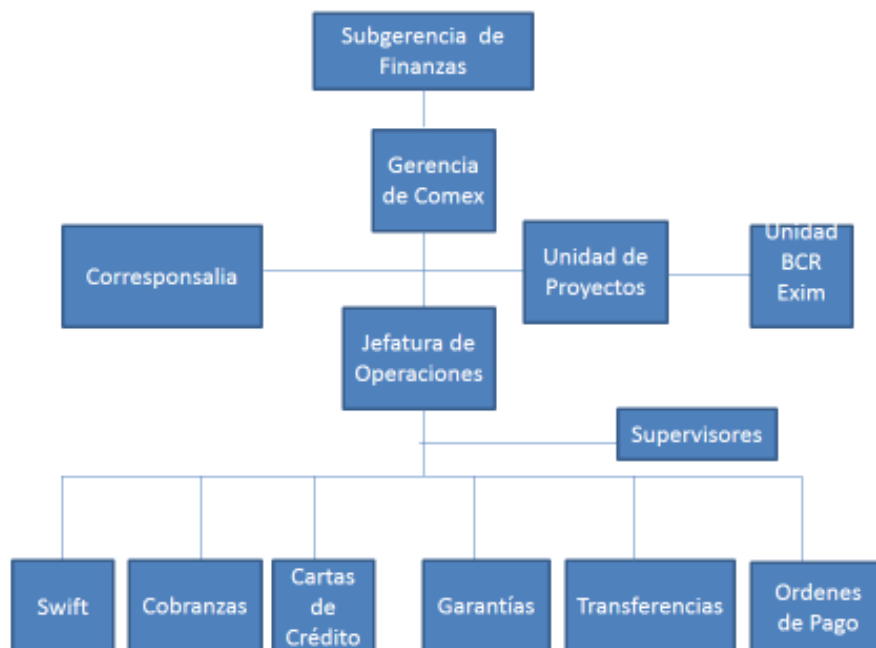
### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El clima laboral es de gran interés, ya que es el elemento que le otorga características propias y particulares a cada empresa, convirtiéndose así en un factor intrínseco para identificar una organización y definir el sistema propio de la compañía.

Además, refleja el modo de vida propio del centro de trabajo y cómo influye de manera directa e indirecta en la percepción que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral. Por tal razón, se le debe atribuir especial importancia y atención ya que influye en las actitudes del colaborador hacia el trabajo, al alterar su comportamiento; así como el desempeño profesional y el funcionamiento de la organización.

Por otra parte, dado que el clima organizacional está conformado tanto de factores objetivos como subjetivos y de la percepción que tenga el trabajador de estos; es necesario considerar que estas aprehensiones acerca de la realidad del ambiente organizacional se desprenden en buena medida de las actividades e interacciones; así como de las experiencias que cada funcionario tenga con la organización. Por lo que se puede afirmar que el clima organizacional es un reflejo de la interacción existente entre características personales y organizacionales.

**Ilustración 1: Organigrama del Departamento de Comercio Exterior**



**Fuente: Banco de Costa Rica**

## 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el grado de motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación influyen en el clima organizacional de los colaboradores de la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, ubicada en San José durante el segundo cuatrimestre del 2016?

Hasta el momento, la oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica no ha efectuado un diagnóstico sobre el clima organizacional; sin embargo toda organización que se interese por alcanzar el éxito debe preocuparse no solo por el aspecto productivo, sino que dicho clima esté orientado y sea agradable.

Por lo tanto, las empresas deben profundizar en las características propias de su ambiente e interesarse en las expectativas, necesidades e inquietudes de cada individuo que conforma la organización, con el objetivo de propiciar espacios o ambientes donde haya armonía y se generen buenas relaciones humanas; esto traería varios beneficios para la organización como: mayor productividad, satisfacción, tolerancia, buena interacción, estimulación de nuevas ideas e incluso la atracción de capital humano, altamente capacitado.

Por su parte, Hodgetts y Altman (1985) en su libro “El comportamiento en las organizaciones” mencionan que: las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. Una empresa que quiere ser más productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y metas. (Citado por Hernández, 2013, pág. 21)

Así mismo, en toda organización el clima organizacional influye en las actitudes del personal hacia el trabajo; según Rubio (2016) “... afecta directamente el rendimiento de empleados y de la empresa. Algunos climas favorecen la motivación del personal, mientras que otros provocan el efecto contrario. Si es percibido como positivo, fomentará un mayor sentido de compromiso y pertenencia a la empresa y a sus objetivos generales. No obstante, si es apreciado como desfavorable, desencadenará una actitud negativa frente al trabajo, situaciones conflictivas y de bajo rendimiento” (pág. 48)

Es por esto que el personal debe contar con mecanismos organizacionales que generen una alta satisfacción y da como resultado una mayor productividad. El

objetivo de esta investigación es proporcionar un mejor desempeño y productividad a los colaboradores al estudiar el clima organizacional y los factores que afectan considerablemente al personal de la oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica.

De igual manera, esta pretensión se fortalece al tener conocimiento de aquellos factores que contribuyen a mejorar la satisfacción del personal, con el propósito de generar un clima organizacional que sea puente entre las metas de la organización y el agrado de todo el personal comprometido en alcanzarlo.

Por lo tanto, al considerar las afirmaciones anteriores, se intuye que propiciar en el ambiente laboral un clima organizacional satisfactorio, permitirá que la estructura de la entidad se diseñe coherentemente; con los fines y propósitos de la administración y que por lo tanto el funcionamiento goce de seguridad, estimación, realización, iniciativa, logros, oportunidades, reconocimiento y recompensa.

Asimismo, otro beneficio factible al darse un clima organizacional adecuado es el disfrute de las labores por parte del personal, al fomentar un espíritu de servicio, productividad, creatividad, participación, compromiso, lealtad, entrega y positivismo; así como otras actitudes que contribuyen con la satisfacción tanto personal como profesional.

## **1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el clima organizacional del departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica oficinas centrales, durante el II cuatrimestre del 2016.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el tipo de comunicación que se aplica en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica oficinas centrales desde el punto de vista de la comunicación oral, escrita, ascendente y descendente.
- Identificar los tipos de liderazgo que se presentan en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales, tales como: liderazgo autocrático, participativo, democrático, liberal, coercitivo y carismático.
- Determinar el tipo de motivación que se presenta en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales, tales como: teoría de los dos factores, teoría de la expectativa y teoría de la equidad.
- Analizar las relaciones interpersonales que se presentan en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales, al considerar la habilidad para: comunicarse efectivamente, saber escuchar y resolver conflictos intergrupales.
- Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el clima organizacional del Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales.

## **1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1 ALCANCES**

Esta sección pretende manifestar cuál es el propósito y utilidad de la información obtenida a partir de la investigación desarrollada. Uno de los alcances primordiales

del presente trabajo de investigación es identificar los factores y condiciones necesarios para que exista un buen clima organizacional.

Además, se espera determinar cuáles son los factores de la organización que afectan considerablemente el clima organizacional del Departamento de Comercio Exterior y establecer posibles líneas de acción. Porque lo que ocurra dentro o fuera de las organizaciones siempre será de interés para la gerencia, con el propósito de tomar decisiones que busquen soluciones integrales a problemas específicos.

De igual manera, una de las expectativas es que los líderes reconozcan la importancia que tiene el clima organizacional en cualquier empresa; ya que no solo involucra su estructura, sino también al individuo y los factores que lo comprenden. Por lo tanto, esta investigación determinará si existe o no un buen clima organizacional en este departamento y culmina con las recomendaciones o sugerencias propias de los resultados del estudio.

Por otro lado, un alcance importante de esta investigación es identificar la trascendencia que tienen sus variables, en el desarrollo del buen clima organizacional. Porque este permite a la organización poner en marcha las acciones pertinentes para mejorar la calidad en la atención al cliente; aspecto que debe convertirse en una regla de oro, para el buen funcionamiento de cualquier empresa que quiera asegurarse el éxito en este aspecto.

### **1.6.2 LIMITACIONES**

- Para desarrollar el diagnóstico del clima organizacional, se encuentra como limitación, que el BCR carece de un registro o estudio que

brinde información estadística de todos aquellos aspectos relacionados con las causas directas del clima organizacional, de la Oficina de Comercio Exterior.

- Además, está la actitud de los jefes de recursos humanos del BCR de no facilitar datos de encuestas al cliente interno, lo que constituye una barrera considerable en el proceso de la presente investigación.
- En el momento de aplicar la segunda encuesta a los colaboradores, no se encontraba el personal completo en el Departamento de Comercio Exterior.

### **1.7 APORTES DEL INVESTIGADOR:**

Esta investigación proporciona información relevante para la institución y en especial para el Departamento de Comercio Exterior, porque le facilita a la gerencia realizar un análisis de los factores importantes del clima organizacional y tomar las decisiones adecuadas; el principal aporte es crear incógnitas para futuras investigaciones.

### **1.8 DELIMITACIÓN ESPACIAL:**

Esta investigación se desarrolla en las Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica ubicado en San José y se seleccionó el Departamento de Comercio Exterior.

### **1.9 DELIMITACIÓN TEMPORAL:**

Esta Investigación se realizó durante el II cuatrimestre del 2016. En este caso la investigación se clasifica como transversal. Según Sampiere (2010): los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado”  
(pág. 151)

## **1.10 HIPÓTESIS**

En relación con la presente investigación se plantean las siguientes hipótesis:

Los colaboradores tienen un bajo rendimiento en sus labores por falta de liderazgo y motivación de la jefatura de la oficina de Comercio Exterior del BCR.

Los colaboradores trabajan en un ambiente con buena comunicación y agradables relaciones interpersonales, en la oficina de comercio exterior del BCR, lo cual influye positivamente en su productividad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 HISTORIA DEL BANCO DE COSTA RICA**

Según la reseña histórica elaborada por Karina López y Jorge Valenciano, disponible en el sitio web del Banco de Costa Rica, la institución fue fundada el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual se mantuvo hasta 1890 cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, comprar letras de cambio y demás negociaciones bancarias.

Después, a sólo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896. Otros acontecimientos económicos se presentaron con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas (López y Valenciano, 2008)

Además, en el año 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica de 1949. Durante los últimos años se ha preocupado, adicionalmente, por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología. (López y Valenciano, 2008)

Según el Banco de Costa Rica su Misión es impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, al ofrecer a sus clientes un conglomerado financiero público y seguro, de excelencia e innovación en todos sus servicios. Así mismo, la Visión es ser la opción financiera preferida, por ofrecer a sus clientes productos y servicios con estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia, que promueven el desarrollo del país.

Por otra parte, de acuerdo con la página Web oficial de Banco de Costa Rica (2016): “La Gerencia de Comercio Exterior pone a la disposición de los clientes diversas opciones de instrumentos bancarios, para que mediante ellos y su experiencia se pueda realizar el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional de forma ágil y segura.”

Así mismo, el Banco de Costa Rica (BCR) desea poder identificar los medios de pago que mejor se ajusten a las necesidades comerciales y financieras y que junto a su gama de opciones logre alcanzar el éxito en sus negocios internacionales. (Banco de Costa Rica, 2016)

Lo más importante para la institución es que el cliente obtenga los mejores resultados, es por eso que disponen de la más alta tecnología con los mecanismos más seguros del mercado y un equipo de trabajo que se encarga de asesorar todo el proceso. (Banco de Costa Rica, 2016)

Disponen de una amplia red de bancos corresponsales, con conexión electrónica mediante el sistema SWIFT para que el cliente realice sus operaciones de comercio exterior con la mayor agilidad. (Banco de Costa Rica, 2016)

Esperan que la información que le brindan sobre sus servicios sea una guía que facilite sus gestiones de negocios en el mundo del comercio exterior y le ayude a alcanzar las mejores condiciones y los niveles de rendimiento que su empresa desea en las actividades internacionales. (Banco de Costa Rica, 2016)

El comercio internacional nace en el Banco de Costa Rica desde su fundación en 1877, producto de la negociación de los contratos de exportación del café de esa época.

## **2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO**

Este tema ha sido abordado desde diferentes enfoques, así mismo se han hecho evidentes las teorías en relación con las principales variables de la investigación; que permiten establecer una dependencia más estrecha entre esas variables y el clima organizacional.

Por lo tanto, para sustentar esta investigación se desarrolla la perspectiva teórica que según Sampieri (2014) se define como: “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (pág. 60)

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Esta investigación se sustenta en la bases de la Administración como ciencia social, ya que permite la explicación del tema de investigación y los sujetos de estudio. La Administración desempeña un papel fundamental para el funcionamiento eficiente y eficaz de todo negocio, empresa, organización e institución.

Griffin (2011) define Administración como el: “Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los

recursos de una organización (humanos, financieros, físico y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz” (pág. 5).

Como se evidencia en la cita anterior, la Administración de Empresas es una ciencia compleja, ya que es el soporte que permite a las organizaciones desempeñar sus funciones de manera eficiente; además, proporciona las herramientas para que la organización pueda realizar una planificación y gestión de sus recursos, tanto humanos como financieros, con el fin de orientarlos a las metas de la organización.

El proceso administrativo desarrolla cuatro funciones básicas, estas son:

- Planeación y toma de decisiones: La planificación estratégica es indispensable para orientar a la organización hacia los objetivos deseados, al establecer líneas de acción concretas. Así como lo establece Griffin (2011), esta función permite: “Establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas” (pág. 8).
- Organización: esta función facilita la distribución óptima de todos los recursos de una empresa, destinados a cumplir las metas de la organización. Según Griffin (2011) permite: “Determinar cómo agrupar mejor las actividades y los recursos” (pág. 8)
- Control: Esta se enfoca en medir los resultados obtenidos, así como realizar un seguimiento de las líneas de acción establecidas, permite identificar las amenazas y debilidades de todas las actividades realizadas en la organización. Así lo menciona Griffin (2011) en la siguiente cita: “Monitorear y corregir las actividades en curso para facilitar el logro de las metas” (pág. 8)

- Dirección: permite guiar a los colaboradores hacia las metas de la organización. Así lo menciona Griffin (2011): “Motivar a los miembros de la organización a trabajar por el mejor interés de la organización” (pág. 8)

## **2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración por sí misma se divide y subdivide en muchos campos de estudio y entre los más representativos está el de recursos humanos que para efectos de esta investigación se referirá al talento humano; la cual significa, para cualquier empresa, un área bastante sensible en la que el gerente debe centralizar toda su atención para fortalecer la cultura organizacional.

Por otra parte, la administración de recursos humanos es el conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. La administración de recursos humanos tiene lugar dentro de un entorno complejo y siempre cambiante. (Griffin, 2011, pág. 435)

El recurso humano es lo más importante dentro de una organización ya que de él depende el funcionamiento de la misma, los líderes en este campo de estudio desarrollan funciones de gran valor y que afectan todas las áreas de la empresa o negocio y son los responsables directos de evaluar el clima organizacional.

Los Gerentes de Recursos Humanos son responsables de la contratación y el desarrollo de los empleados. Tiene que ver con planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo, diseño de sistemas de compensación y beneficios, elaboración de sistemas de evaluación de desempeño y despido de los empleados conflictivos y de bajo desempeño. (Griffin, 2011, pág. 13)

De ahí que, el principal reto de los Gerentes de Recursos Humanos es mejorar las organizaciones de las que forman parte, al hacerlas más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus funciones; mediante el mejoramiento del desempeño y en especial de la creación de un acertado clima organizacional, lo que permite el cumplimiento de las metas institucionales.

### **2.2.3 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es trascendental tomar en cuenta el valor que tiene el colaborador en la empresa, ya que el capital humano es indispensable para el funcionamiento exitoso de una organización. Es ahí donde radica la importancia de las funciones y el proceso de la Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es importante por tres razones: la primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios. (Robbins, 2010, pág . 206)

Por lo tanto, se debe tener claro que una buena Administración de Recurso Humano permite a las organizaciones alcanzar sus metas; un adecuado proceso es considerado una ventaja competitiva en relación con otras organizaciones, ya que permite la atracción de capital humano altamente calificado.

El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización, al crear un valor superior a los accionistas. (Robbins, 2010, pág. 206)

Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente

significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. (Robbins, 2010, pág . 206)

Es importante que los gerentes vean a sus empleados como uno de sus principales recursos dentro de la empresa y no como un medio utilizado para producir, de ahí la importancia de cambiar la forma de pensar sobre los mismos.

Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente, afecta en gran manera su desempeño. .(Robbins, 2010, pág . 206)

**Ilustración 2: Proceso de Administración de Recursos Humanos**



Fuente: (Robbins, Coulter, 2010 pág. 208)

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El establecimiento de leyes laborales y el surgimiento de fenómenos como la responsabilidad social han provocado que hoy las organizaciones pongan especial énfasis en su capital humano y debe prestar atención al ambiente en el que se

desarrollan los colaboradores; debido a que uno de los factores determinantes en el mal desempeño está relacionado con el clima organizacional de la empresa.

Por consiguiente, el clima organizacional representa un concepto importante para los administradores, por lo que este tema se ha desarrollado en investigaciones de muchos autores destacados en esta ciencia social, como consecuencia de esto se han establecidos diversas definiciones de este concepto.

Con base en la recolección de información y la investigación realizada se destacan dos definiciones en particular, la primera es la realizada por Baguer (2012):

“El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización, cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo”. (pág. 77).

La segunda definición es la propuesta por Tomas Rubio (2016) que menciona que: “El clima organizacional se define como aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización. También se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben que se hacen las cosas” (pág. 46-47)

El clima organizacional es el vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores. Este enlace se deriva del hecho que la conducta de éstos es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales.

Un adecuado clima organizacional es la clave para mejorar el desempeño y el rendimiento de los trabajadores, los factores que lo afectan deben ser analizados por los líderes con detenimiento; ya que es de suma importancia conocer la percepción de los empleados, con la intención de considerar cambios o mejoras en esos elementos. Como se manifiesta a continuación:

“Cada organización es distinta ya que cada una tiene su cultura, misión y su entorno. Además, existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los estilos de liderazgo dentro de la empresa y de sus distintos grupos de trabajadores. Puede haber departamentos o secciones en los que el clima organizacional sea bueno y las personas trabajen a gusto y otros donde el ambiente sea irrespirable. Un trabajador puede estar satisfecho con algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras, por lo que es importante determinar si existe satisfacción completa o incompleta”. (Bager, 2012. pág. 77- 78)

Es decir, que el análisis del clima organizacional permite a los líderes de la organización evaluar las fuentes de conflicto y buscar posibles alternativas que lo mejoren. Así mismo, este constituye la personalidad de la organización y la imagen que proyecta a sus empleados y al exterior.

Según Bager (2012): El análisis del clima organizacional permite:

- Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores.
- Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta información.
- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la Dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados.
- Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma adecuada.

Por lo tanto, al ser el clima organizacional un factor tan importante en el ambiente laboral, se debe evaluar periódicamente en busca de mejoras en la producción y el desempeño. Muchos expertos hablan de la importancia del clima organizacional a lo interno de las empresas, pero muchas instituciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que se presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte de la empresa y por ende se involucren e identifiquen con el logro de los objetivos, o los servicios que brinde dicha institución.

Conocer las peculiaridades del clima en una organización resulta importante si consideramos que la forma en la que se comporta un individuo dentro de ella no está regida solamente por sus comportamientos y características personales, sino que se determina, en buena medida, por la forma en que este perciba su clima de trabajo y los componentes de su organización. (Rubio, 2016, pág. 48)

En muchas instituciones el clima organizacional se ve afectado por las conductas arrogantes de los superiores, los ataques constantes a los empleados, los conflictos entre empleados y la falta de reconocimientos e incentivos por la institución. Para un trabajador es importante que si ha realizado bien su labor se le reconozca y al contrario se le corrija y reciba una retroalimentación con el objetivo de mejorar.

Por lo tanto, conocer cómo perciben el clima los empleados y cuáles son los factores que influyen le permitirá, a un buen directivo, obtener informaciones que le posibilitarán la planificación de intervenciones destinadas a modificar comportamientos inapropiados, mejorar la productividad y la calidad de su trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización de forma general (Rubio, 2016, pág. 48)

## **2.4 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

La cultura de la organización es uno de los factores que influye en el clima organizacional, además es un aspecto que permite a las empresas diferenciarse de otras; incluso puede ser utilizada para desarrollar un sistema de pertenencia en los colaboradores. Es decir, que una adecuada integración entre los trabajadores y la organización es la clave de la cooperación y de los esfuerzos en común para cumplir con las metas de la institución.

La cultura organizacional es un rasgo distintivo de una organización e influye en la eficacia de ésta. Es un término para referirse a un sistema de significado compartido. Podría definirse como un patrón general de conductas, creencias, normas y valores compartidos por los miembros de

una empresa. La definición de cultura organizacional implica la percepción común de todos los miembros de la empresa. (Robbins, y Coulter, 2010, pág. 73).

“Algunos líderes administradores son quienes crean culturas en su empresa determinadas por valores específicos, los cuales constituyen una guía de comportamiento de los trabajadores para el logro de los objetivos de la organización y llevan implícitos su misión y visión.” (Robbins, y Coulter, 2010, pág. 254)

## **2.5 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Es de suma importancia establecer una diferencia entre estos dos conceptos, que muchas veces son considerados iguales o tienden a confundirse, debido al poco conocimiento en el área de recursos humanos. La cultura organizacional es solo un factor que influye en el clima organizacional de la empresa.

Por lo tanto, el clima organizacional se refiere al ambiente en el que se desarrollan sus colaboradores mientras que la cultura organizacional se refiere a las normas que guían o regulan el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

## **2.6 RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES**

El clima organizacional es un concepto sumamente complejo que tiene relación estrecha con una serie de aspectos o variables que influyen, considerablemente, en

el ambiente laboral, desde aspectos relacionados con el tipo de liderazgo hasta las características de personalidad de los colaboradores.

Subirats y col. (1997) han mostrado que el clima puede tener influencia significativa sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, la tasa de absentismo y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción (Citado por Chiang, Martín, Núñez, 2010, pág. 17)

### **2.6.1 CONDICIONES DE TRABAJO**

Son los factores del ambiente laboral del individuo que pueden afectar la motivación del trabajador, las condiciones adecuadas de trabajo influyen en la productividad y desempeño de los trabajadores, así como en la satisfacción. Es de suma importancia que la organización se preocupe por proporcionarles a sus colaboradores las condiciones adecuadas; que les permita realizar sus labores de una manera óptima. Esta variable consta de dos categorías:

- El ambiente inmediato de trabajo comprende las actitudes y acciones de los compañeros y superiores; mientras que el clima o ambiente del lugar de trabajo, factores que influyen en gran parte sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores.
- Las políticas y acciones empresariales, son todas aquellas normas y directrices que rigen la organización y además orientan la toma de decisiones hacia los objetivos y metas del negocio.

### **2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

El comportamiento de una persona en una organización puede entenderse mejor con el conocimiento de sus características individuales y de sus orígenes. El ser

humano es extremadamente complejo; sus intereses y habilidades son diversos sin embargo, comparte muchas características en común con otras personas.

El elemento primordial en el ambiente de una organización lo constituyen las personas, que interactúan entre sí y llevan a cabo el trabajo de ésta. Cada individuo aporta sus propios intereses, actitudes y necesidades al ambiente laboral. La percepción de cada individuo sobre el clima organizacional es diferente y está determinada por su personalidad.

### **2.6.3 SATISFACCIÓN**

El capital humano es el recurso máspreciado de cualquier organización ya que hacen posible el funcionamiento y gestión de la organización; dicho esto es evidente la importancia que tiene la satisfacción en el desempeño y productividad de los colaboradores.

Las empresas u organizaciones que cuentan con trabajadores satisfechos, hacen evidente el buen clima organizacional así como el buen funcionamiento de la cultura de la organización; que a su vez, refleja en el funcionamiento y gestión de las metas de las organizaciones y su reputación hacia el exterior.

Según Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales de sujeto. (Citado por Chiang, Martín, Núñez, 2010, pág. 16)

Por lo tanto, con base en la cita anterior se puede afirmar que la satisfacción laboral refleja el grado de complacencia de las necesidades de los colaboradores; ya que la motivación es anterior al resultado, porque involucra un impulso para conseguirlo. Sin embargo hay que considerar que es personal, ya que las

necesidades, expectativas e importancia de los factores que influyen en la de los colaboradores varía según de la persona.

Finalmente, esta cita evidencia la relación del agrado con la percepción que tienen los trabajadores del clima de la organización, por lo que es fundamental que los jefes trabajen en la motivación de sus colaboradores, para influir positivamente en la satisfacción de su capital humano.

#### **2.6.4 CONDUCTA**

El comportamiento o conducta humana es el elemento predominante en las organizaciones. El comportamiento individual comprende los factores personales que influyen en la conducta de un individuo en términos de motivación, percepción, aprendizaje y rasgos de personalidad.

Según Ivancevich, Konopaske, Matteson (2012) mencionan que:

El estudio del comportamiento actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones objetivos y estrategias. (pág. 10)

Este aspecto es de suma importancia ya que influye en la reacción de los trabajadores frente a la toma de decisiones; así como en la creación o solución de conflictos, en lo interno de la organización. Pero, la conducta de los colaboradores

también afecta las relaciones interpersonales y la forma de liderar de los jefes de la empresa o negocio.

## **2.7 VARIABLE COMUNICACIÓN**

### **2.7.1 NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN**

Todo ser vivo sobre la faz de la tierra tiene su propio sistema de comunicación y por lo tanto, es evidente que las personas no viven aisladas ni son autosuficientes y por ende necesitan interactuar bajo un sistema complejo de información que se utiliza todo el tiempo. Es por ello, que se cree conveniente tomar una definición acertada del término comunicación. “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”. (Robbins y Coulter, 2010, pág. 315).

Efectivamente tal y como lo menciona el autor, no puede existir comunicación si el mensaje que se transmite no es comprendido por quién lo recibe, este proceso es totalmente necesario para que la comunicación sea exitosa y ello es lo que los gerentes y jefes de áreas deben fortalecer y prestar el debido cuidado para que la gestión administrativa se cumpla con normalidad.

La buena comunicación es de suma importancia en el funcionamiento de cualquier empresa ya que permite el intercambio de información, eficientemente; además, de la gestión de sus labores de forma competitiva y eficaz. De ahí que, una acertada comunicación entre jefes y subordinados genera buenos resultados en el trabajo en equipo; así como, la buena toma de decisiones, respecto a los conflictos que surgen en la organización o problemas administrativos. Esto crea un clima óptimo para todos los trabajadores.

Asimismo, el proceso de la comunicación cumple funciones primarias en el ámbito administrativo que seguidamente se describen.

## **2.7.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

Cada persona tiene una distinta forma de pensar y actuar, por lo tanto se comporta y se comunica de manera diferente a los. Por esto es que dentro de la organización un empleado puede comunicar sus intereses de una manera formal a su jefe inmediato.

Asimismo, una comunicación ineficiente en el entorno organizacional provoca errores, malentendidos y ocasiona que los colaboradores realicen actividades sin saber por qué y para qué, todo esto influye en la motivación, el clima laboral, la productividad de la empresa y por consecuencia la rentabilidad. (Rubio, 2016, pág. 64)

Además, los colaboradores deben ser capaces de transmitir y expresar sus opiniones o quejas de todo aquello que afecta o beneficia el clima organizacional, de esta manera se podrá realizar un análisis del ambiente de la institución con el fin de mejorar todos aquellos aspectos que influyen en la satisfacción y productividad, tanto de la organización, como de los colaboradores.

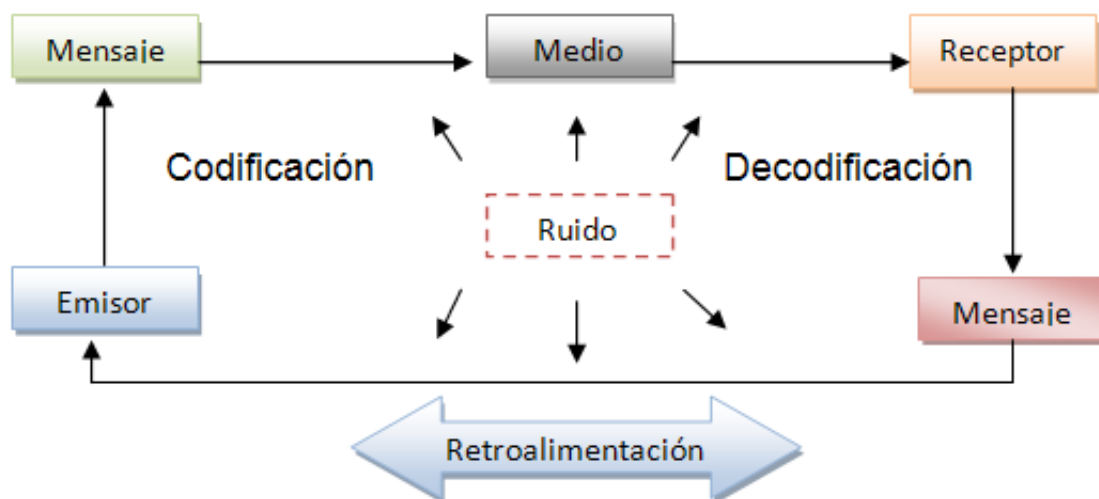
También, la comunicación es motivante cuando se le informa de manera positiva a un empleado sobresaliente, por la dedicación a la labor realizada; pues, esto representa un acto de complacencia para él. De igual manera, la información es un elemento aportado por la comunicación y todo individuo la necesita para satisfacer sus necesidades labores, familiares, sociales y otras. Por tal motivo, en

el ámbito organizacional ninguna entidad puede existir ni operar sin comunicación, puesto que es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

### 2.7.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Otros aspectos importantes, en la comunicación,, son los tipos que esta engloba porque son muy relevantes para las funciones gerenciales que se tramitan en las organizaciones. Asimismo, en la comunicación interpersonal que se da entre dos o más personas ocurre todo un proceso entre los elementos que se presentan a continuación:

**Ilustración 3: Proceso de Comunicación Interpersonal**



**Fuente:** (Robbins y Coulter, 2010, pág. 316)

Otro aspecto fundamental es la comunicación organizacional ya que comprende todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización.

#### Ilustración 4: Comunicación formal e informal



**Fuente:** (Robbins, y Coulter, 2010, pág. 323)

La comunicación dentro de una organización se puede identificar como formal o informal. La primera es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una labor o cuando un empleado le comunica un problema a su gerente.

La comunicación informal es la comunicación no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. Este sistema cumple con dos propósitos en las organizaciones: permite que los empleados satisfagan

su necesidad de interacción social y mejora el desempeño de una organización, ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes. (Robbins y Coulter, 2010, pág. 323).

De ahí que, la comunicación dentro de una organización se presenta de dos formas: de los colaboradores hacia los jefes con el objetivo de expresar sus inquietudes y es llamada ascendente; por otro lado, la descendente que es la utilizada de los jefes hacia los empleados, con la que comúnmente giran instrucciones o realizan una retroalimentación del trabajo efectuado.

Por otra parte, la comunicación ascendente pretende reflejar lo que piensan y opinan los colaboradores sobre su situación laboral u otros aspectos de interés, por lo que tenerla en cuenta resulta beneficioso para la empresa, en tanto que permitirá contribuir a subsanar los desequilibrios internos de la misma y las desviaciones existentes respecto a los objetivos trazados. (Rubio, 2016, pág. 68)

Este tipo de investigación desempeña una función de gran relevancia en la organización, ya que permite a jefes retroalimentarse con respecto a su estilo y forma de liderazgo y conocer todos aquellos aspectos que intervienen en el clima organizacional.

Fundamentalmente, son dos las razones para que esta comunicación se ponga en funcionamiento: las económicas y operativas para un mejor funcionamiento de la organización y las razones psicológicas que permitan conocer las motivaciones, aspiraciones e inquietudes de los empleados. (Rubio, 2016, pág. 68)

Muchas veces los colaboradores no se sienten en la confianza de expresar con total libertad sus pensamientos por lo que los jefes y líderes pueden establecer diferentes canales de comunicación.

Entre los canales de comunicación ascendente más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012, pág. 427)

Por su parte, la comunicación descendente permite a los colaboradores recibir retroalimentación del trabajo que realizan, además de que puede ser utilizada como herramienta para mejorar el nivel de motivación de los empleados y las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores. Esta se define como: “comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores” (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012, pág. 426)

#### **2.7.4 FORMAS DE TRANSMITIR INFORMACIÓN**

En la comunicación se destacan dos formas de transmitir información: la oral y la escrita. Cada una es utilizada en determinadas situaciones. La escrita es considerada como formal dentro de la organización, mientras que la otra es indispensable para que los jefes realicen sus labores con eficiencia.

Por otro lado, la comunicación escrita es la que permite dejar constancia de ciertos hechos, así mismo, es útil para establecer y normalizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos. (De Castro, 2014, pág. 15)

La comunicación oral es la más ágil y permite tratar la información de forma más rápida; además, como se basa en el contacto interpersonal se puede, de forma inmediata, aclarar corregir o matizar la información. (De la cruz, 2014, pág. 58)

## 2.8 VARIABLE LIDERAZGO

No hay duda que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de productividad, este tema ha sido estudiado por diversos autores y se han creado gran variedad de teorías que tratan de explicar los estilos de liderazgo dentro de la organización.

Establecer una definición universal sobre el liderazgo es complicado, debido a que es un tema que se ha estudiado y empleado de distintas maneras, por lo que existen una gran variedad de definiciones. Para fines de este trabajo de investigación se utilizará la siguiente definición:

“Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier y Achua, 2010, pág. 5)

Por el término “influencia” se entiende como:

“El proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio” (Lussier y Achua, 2010, pág., 31)

Este proceso de influencia es la parte medular del cambio y se da de forma recíproca entre líderes y seguidores; ya que los buenos seguidores, cuando es necesario, también desempeñan funciones de liderazgo y logran influir de forma positiva sobre los líderes de la organización.

El liderazgo es tanto un proceso como una propiedad. Como un proceso, el uso de influencia no coercitiva para moldear las metas del grupo o de la organización, motivar el comportamiento hacia el logro de esas metas y ayudar a

definir la cultura organizacional o de grupo; como una propiedad, el conjunto de características que se atribuyen a los individuos que se perciben como líderes (Griffin, 2011, pág. 546)

El estilo de liderazgo predominante en la organización influye en el comportamiento de los colaboradores, permite orientarlos y guiarlos para que ejecuten sus funciones de manera eficiente y eficaz. La idea es que el líder, además de tener la capacidad de dirigir, logre también desarrollar en los seguidores destrezas de liderazgo, para lograr convertirse con esto en un mejor líder.

Es decir, que un líder tiene influencia significativa en el clima organizacional, es por ello que los jefes deben hacer un análisis exhaustivo de todos los factores y elementos que influyen en el ambiente en el que se desempeñan los trabajadores y orientar su liderazgo hacia la búsqueda de un clima organizacional óptimo.

Según Griffin (2011) los líderes son personas que pueden influir en las conductas de los demás sin tener que basarse en la fuerza, aquellos aceptados por los demás como líderes efectivos (pág. 547)

Sin embargo, para que se dé un liderazgo de éxito es necesario que el líder posea la capacidad o habilidad de motivar a otros y logre establecer condiciones que estimulen a sus seguidores para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Esta motivación produce una ventaja distinta de la organización para hacer frente a los constantes cambios realizados, con el fin de hacerle frente a sus competidores.

Cabe mencionar que la conducta que asuman los líderes, su personalidad, formas de liderazgo y papel que desempeñe son esenciales; pero lo que el empleado percibe, su competencia y su influencia, así como muchos otros factores de la situación, también lo son.

### 2.8.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus colaboradores. El estilo de liderazgo utilizado dentro de las organizaciones, influye directamente en el clima organizacional, relaciones personales y en la comunicación.

El estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización, en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones. (Páramo, Ramírez, Rodríguez, 2011, pág. 26)

Actualmente, se identifican diversos tipos de liderazgo, para efectos de esta investigación se seleccionaron seis: democrático, autocrático, participativo, liberal, carismático, coercitivo. A continuación se definen los mismos:

- **Autocrático:** El líder autocrático toma decisiones e informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca. Este tipo de liderazgo no permite a los colaboradores expresar sus opiniones y en muchos casos puede generar un ambiente tenso y hostil entre jefes y subordinados.

Estos líderes basan su poder más en atributos de posición que en capacidades personales, enfocados siempre a las tareas, la producción y la

productividad, donde su autoridad se manifiesta en el desempeño del cargo o puesto de trabajo (Páramo, Ramírez, Rodríguez , 2011, pág. 29)

- **Democrático:** El líder democrático alienta a la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer; se caracteriza porque las decisiones se toman en consenso entre el líder y los colaboradores.

El liderazgo democrático genera una serie de beneficios para la organización y para el desarrollo de un clima organizacional óptimo; facilita la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo. Además, logra que los colaboradores se identifiquen con la organización y con las metas que se establecen en su visión y misión.

- **Participativo:** Este estilo de liderazgo cuenta con la participación de los colaboradores, sin embargo las decisiones son tomadas por el líder.
- **Liberal:** En este estilo de liderazgo los jefes traspasan el poder de la toma de decisiones a sus colaboradores, además se caracteriza por la falta de compromiso del líder con la organización.

Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas. (Citado por Pacsi, 2014, pág. 3)

- **Carismático:** Líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012, pág. 507)

La importancia de este tipo de liderazgo en la empresa genera confianza personal, debido a las cualidades en las relaciones interpersonales que se generan entre las partes, forma un vínculo de amistad reflejado en el clima organizacional gratificante, como si fueran considerados parte de una familia en el mismo contexto. (Páramo, Ramírez, Rodríguez, 2011, pág. 27)

- **Coercitivo:** Este tipo de liderazgo se caracteriza debido a que el líder da instrucciones claras y precisas y los colaboradores actúan para evitar represarías.

Estos líderes establecen metas y reglas arbitrarias, opacando la participación de sus colaboradores; así mismo, tienen dominio y control total de la información, que utilizan para su conveniencia, evitando ser castigados; este tipo de liderazgo normalmente suele ser usado por líderes que se encuentran bajo presión o pierden la capacidad de liderar grupos humanos. (Daza, 2013, pág. 48)

## **2.8.2 NUEVO MODELO DEL LIDERAZGO PARA EL EMPOWERMENT.**

El liderazgo presente en todos los niveles de la organización lleva a un nuevo modelo del liderazgo para el Empowerment, este señala que se debe desplazar el “poder de posición” por el “poder de la gente”, con el objetivo de lograr que todos se comprometan con la organización; para construir una organización de alto desempeño, que logre liberar el potencial latente de la gente y que pueda enfrentar con éxito los retos la complejidad y velocidad de los cambios crecientes.

El objetivo de este modelo de liderazgo es otorgar a los colaboradores la libertad de tomar decisiones y participar activamente en organización, esto a su

vez les permite identificarse con las metas de la organización; desarrollando diferentes habilidades y capacidades que favorecerán la gestión de todas las actividades de la organización.

El Empowerment no moviliza a los grupos de trabajo solo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios o programas ya existentes y en varios casos con resultados que generan nuevas opciones de surgimiento para la empresa. De esta manera, también permite a las jefaturas concentrarse en otras actividades más amplias, como por ejemplo la formulación de nuevas visiones y estrategias.

## **2.9 VARIABLE MOTIVACIÓN**

Suele definirse como un impulso interior que activa la predisposición de un individual a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado (Rubio, 2016, pág. 25)

Cualquiera que haya conocido una empresa por dentro sabe que no todos sus integrantes trabajan con igual intensidad y dedicación. Unos ponen todo su empeño en el cumplimiento de las tareas que le han sido asignadas pese a lo escasas que pueden resultar sus retribuciones. Otros, sin embargo, prefieren trabajar cumpliendo la “ley del mínimo esfuerzo” es decir, implicándose lo menos posible en los propósitos de la empresa.

Algunos parecen sacar un máximo rendimiento a sus limitadas aptitudes, mientras quienes están más capacitados para las funciones asignadas, las realizan de manera deficiente. Estos y otros ejemplos remiten a uno de los factores que condicionan de modo fundamental el rendimiento de los miembros de cualquier

organización laboral y que explica también en gran medida, su propia satisfacción en el trabajo: la motivación.

“Uno de los elementos que va a determinar el clima organizacional es la motivación que tenga cada trabajador, ya que es un proceso que evidencia la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”. (Beiza, 2012, pág 20)

### **2.9.1 LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES**

Esta teoría es la más antigua creada por Abraham Maslow en 1943, que afirma la existencia de cinco necesidades básicas en diferentes momentos de la vida, que proporcionan distintos motivos para actuar, estos a su vez actúan en las personas con un cierto orden de prioridad.

La jerarquía de las necesidades de Maslow sugiere que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco categorías, y que estas se pueden acomodar en una jerarquía de importancia. Un gerente debe entender que un empleado puede ni estar satisfecho con solo el sueldo y los beneficios; él o ella también pueden necesitar oportunidades de empleo desafiantes, para experimentar crecimiento personal y satisfacción. (Griffin, 2011, pág. 512)

Esta teoría hace evidente la importancia de que los administradores y las organizaciones tomen en cuenta las necesidades de sus colaboradores ya que ante la insatisfacción de sus necesidades en la jerarquía propuesta por Maslow, la productividad, motivación, desempeño, satisfacción e incluso el clima organizacional de la empresa se verá afectado considerablemente.

Maslow supone que las personas tienen la necesidad de crecer desarrollarse y en consecuencia siempre se esforzará por ascender en la jerarquía, en términos de la satisfacción de sus necesidades (2012, pág. 141)

**Cuadro 1: Jerarquía de necesidades de Maslow.**

<b>1. Fisiológicas</b>	Necesidad de alimento, bebida, refugio y alivio del dolor.
<b>2.Salud y seguridad</b>	Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores
<b>3.Pertenencia social y amor</b>	Necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor
<b>4. Estima</b>	Necesidad de autoestima y estima de los demás
<b>5.Autorealización</b>	Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

**Fuente:(Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012, pág.141)**

Como se muestra en el cuadro anterior las primeras necesidades que busca satisfacer el ser humano son las fisiológicas, de seguridad y sociales; en los países desarrollados están cubiertas para la mayoría de la población, por lo que las organizaciones o empresas se preocupan por ofrecer a sus colaboradores las formas de satisfacer las necesidades de estima, relacionadas con el reconocimiento del trabajo personal y autorrealización relacionada con la satisfacción personal.

La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (Ivancevich, Konopaske, Matteson 2012, pág. 141)

## 2.9.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Formulada por Frederick Herzberg después de realizar varios estudios, se determinó que las necesidades que tenían que ver con la satisfacción en el trabajo, no eran las mismas que las que determinaban los sentimientos de insatisfacción.

Herzberg alegó que había dos etapas en el proceso de motivación de los empleados. Primero, los gerentes deben asegurar que los factores higiénicos no son deficientes. La remuneración y la seguridad deben ser apropiadas, las condiciones de trabajo seguras, la supervisión técnica aceptable y demás. Al proporcionar los higiénicos en un nivel apropiado, los gerentes no estimulan la motivación sino que apenas aseguran que los empleados estén “no insatisfechos”. Los empleados cuyos gerentes intentan satisfacer” por medio de factores higiénicos por lo general solo hacen lo suficiente para salir del paso. Así los gerentes deben proceder a la etapa dos: dar a los empleados la oportunidad de experimentar con factores de la motivación como el logro y reconocimiento. (Griffin, 2011, pág.514)

Esta teoría establece dos factores que intervienen en la motivación del trabajo, primero se mencionan los factores higiénicos que se refieren al ambiente en el que los colaboradores realizan sus labores; se refiere a factores como salarios, beneficios sociales y a condiciones físicas y ambientales. Además, los factores motivacionales que se refieren a la autorrealización y el crecimiento personal.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. (citado por De Andrade, et al, 2012)

**Cuadro 2: Teoría de los dos Factores**

<b>Factores higiénicos del trabajo</b>	<b>Factores motivadores del trabajo</b>
Supervisión	Logro
Condiciones de trabajo	Reconocimiento
Compañeros de Trabajo	El trabajo mismo
Sueldo	Responsabilidad
Políticas/ Procedimientos	Progreso y crecimiento
Seguridad en el empleo	

**Fuente:** (Sánchez, 2014, pág. 64)

“En ella se distinguen dos conjuntos de necesidades. Por un lado, se encuentran las necesidades higiénicas que pueden causar insatisfacción si se descuidan, pero no motivación (como el sueldo, la vida personal, la calidad de supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, la retribución, las relaciones interpersonales). Por otro lado, se definen las necesidades motivadoras que incrementan la satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes (como un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, progreso). (Rubio, 2016, pág. 30)

### **2.9.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD**

Según el planteamiento de este autor cuando se trabaja o actúa en compañía de otras personas se tiende a comparar; generalmente estas comparaciones se realizan, a partir de un cierto criterio de justicia o equidad lo cual significa que la

razón por la que se comparan las acciones con las de otros es que existe una predisposición a buscar justicia en las relaciones sociales y por consiguiente en el trabajo.

La esencia de la Teoría de la Equidad (que también significa “justicia”) es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los demás en situaciones laborales similares. (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012, pág. 152)

En este sentido, para esto se pone en marcha lo que los psicólogos llaman un proceso mental de “comparación”. Durante este proceso se evalúa el **esfuerzo** realizado en el trabajo y los **resultados** obtenidos a esto se le denomina **razón** entre esfuerzo y resultado. Si tras llevar a cabo esta comparación se encuentra que la razón esfuerzo/resultado, es igual al de aquellas personas que cobran el mismo sueldo e invierten un esfuerzo similar se reconoce una igualdad entre ambos.

Igualmente, la equidad es la creencia de un individuo de que el tratamiento que recibe es justo en relación con el que reciben los demás. Con base en la teoría de la equidad, los resultados de un trabajo incluyen remuneración, reconocimiento, promociones, relaciones sociales y recompensas intrínsecas. Para obtener estas recompensas el individuo hace aportaciones al trabajo como tiempo, experiencia, esfuerzo, educación y lealtad. La teoría sugiere que las personas ven sus resultados y aportaciones como una razón y luego la comparan con la razón de alguien más. (Griffin, 2011, pág.518-519)

#### **2.9.4 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA**

Este modelo formulado por Víctor Vroom determinó la importancia de las expectativas para la motivación laboral. Teoría según la cual los empleados

tienen más probabilidad de estar motivados cuando perciben que sus esfuerzos generaran un buen desempeño y en última instancia, las recompensas y los resultados deseados. (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012, pág. 149)

Es decir, que los colaboradores se ven motivados para alcanzar sus metas dentro de la organización por tres razones: la recompensa, crecimiento personal o por un buen desempeño.

A partir de esto, se comprende el vínculo existente entre el objetivo de un individuo y la recompensa que éste recibe; y el vínculo existente entre la misma recompensa y la satisfacción que trae consigo el alcance de los objetivos personales, al dejar por entendido que la mayor parte del tiempo las recompensas que ofrece una empresa, no concuerdan con aquello que el personal desea. (Pérez & Marrugo, 2012, pág, 17)

Esta teoría se enfoca en tres factores: la valencia, la expectativa y la instrumental. Como se menciona en la cita anterior, la valencia se define como el deseo que tienen los colaboradores de alcanzar una meta, la expectativa es la convicción de los colaboradores de obtener los resultados esperados en este caso determinados por la percepción de cada individuo y por último la instrumental es la convicción de obtener la retribución o recompensa justa por el trabajo realizado.

Expectativa del esfuerzo al desempeño se define como: “la percepción del individuo de la probabilidad de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño. (Griffin, 2011, pág. 517)

Además, la expectativa del desempeño al resultado es la: “percepción del individuo de que el desempeño lleve a un resultado específico” (Griffin, 2011, pág. 517)

También, Griffin (2011) define los resultados como: “Consecuencias de conductas en un entorno organizacional, por lo general recompensas”, estos son medidos por la valencia que se define como “Índice de cuanto un individuo desea un resultado en particular, lo atractivo del resultado para el individuo” (pág. 517)

Por otra parte, la teoría de la expectativa se basa en cuatro supuestos básicos: Primero, asume que el comportamiento se determina por una combinación de fuerzas en el individuo y en el entorno. Segundo, que las personas toman decisiones acerca de su comportamiento en las organizaciones. Tercero, que asumen las necesidades, deseos y metas. Cuarto, asume que las personas hacen elecciones de entre los planes de comportamiento alternos, con base en sus percepciones del grado al que un comportamiento dado llevaría a los resultados deseados (Griffin, 2011, pág. 516)

## **2.10 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES.**

En toda actividad humana son inevitables las relaciones interpersonales, en especial en el funcionamiento y gestión de una organización es de suma importancia que todas las áreas de la organización estén relacionadas; ya que, el alcance de sus metas depende de esa interacción y relación entre las distintas áreas o departamentos.

El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el clima organizacional puede estar vinculado a que priman los intereses individuales sobre los colectivos, en muchos casos este tipo de actitudes pueden terminar con la confianza entre los trabajadores incluso generar problemas dentro de los equipos de trabajo. Las relaciones interpersonales muchas veces están influenciadas por otros aspectos como lo es: la conducta y las características de personalidad.

De igual manera, para lograr establecer relaciones interpersonales dentro del clima organizacional es necesario contar con diversas características, que permitirán desarrollar la confianza entre jefes y subordinados y entre colegas, este elemento es un facilitador del establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros. (Citado por Contreras, Díaz y Hernández, s.f)

“Un clima organizacional óptimo no solo se genera cuando se dan las relaciones interpersonales sino que depende de otros elementos que se deben dar de forma simultánea, tales como la motivación, organización, toma de decisiones, liderazgo y competencias. Estos factores forman parte de los

elementos que logran que el clima organizacional se dé en todos los ámbitos”.  
(Beiza, 2012)

Las buenas relaciones interpersonales se pueden determinar por factores como la comunicación efectiva, la habilidad de escuchar y la frecuencia con que surgen conflictos intergrupales.

Por lo tanto, dentro de una organización es sustancial que haya una comunicación efectiva; ya que de no ser así pueden verse afectada la gestión y funciones de empresa. Así mismo, este factor es de suma importancia para desarrollar buenas relaciones interpersonales entre compañeros y entre jefes y subordinados. La comunicación efectiva se define como el proceso de enviar un mensaje en forma tal que el mensaje recibido sea tan cercano en significado como sea posible al mensaje pretendido (Griffin, 2011, 586)

Pero, también es necesario saber escuchar para mantener una comunicación efectiva, esto implica comprensión y atención al mensaje que se está transmitiendo; esto permitirá conocer las opiniones, ideas y puntos de vista de las demás personas; incluso permite solucionar conflictos.

El clima organizacional de una empresa se ve afectado cuando no existe una comunicación efectiva, esto a su vez provoca los conflictos intergrupales que son aquellos que surgen entre grupos dentro de una organización.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este capítulo desarrolla la metodología y los conceptos de análisis de los resultados que se obtienen del problema planteado y de los objetivos indicados en el primer capítulo.

Se explorarán o describirán las áreas relacionadas entre la estructura organizacional de los departamentos y su clima organizacional, que están relacionadas con la motivación y otras variables en estudio.

#### **3.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Tamayo & Tamayo, menciona lo siguiente:

El investigador debe tener formación para la investigación y estar en capacidad de enfrentar los diferentes enfoques de acuerdo con las situaciones que debe investigar, las cuales podrán ser trabajadas por diferentes enfoques que deberá definir el investigador a la hora de estructurar su proyecto. Cuando se habla de investigación cuantitativa y cualitativa, se hace relación a sus variables o hechos objeto de estudio; en la cuantitativa, el referente es numérico y para la cualitativa el referente es conceptual. Su orientación y enfoque varían, la orientación en la cuantitativa es la verificación de hipótesis, mientras que en la cualitativa es el descubrimiento de hechos o supuestos, lo cual hace que el enfoque sea analítico u holístico.(Tamayo, 2011, pág. 46).

Según lo definido anteriormente, el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo desde la perspectiva de la información obtenida, mediante entrevistas y encuestas realizadas al personal; posteriormente, la información recopilada será analizada para describir la situación actual.

Según Tamayo, plantea lo siguiente:

La metodología cuantitativa se fundamenta en la construcción y medición de dimensiones, indicadores e índices de variables, y los datos deben responder a estos factores, por lo cual tendrán validez si son verificables o no, lo cual quiere decir que deben ser observados y constatados de alguna forma. La objetividad del investigador frente a la realidad y los hechos que investiga es el factor fundamental en este enfoque investigativo. (Tamayo, 2011, pág. 47).

Según Tamayo, menciona lo siguiente:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (Tamayo, 2011, pág. 52).

Con el estudio pretenden medirse diversos aspectos, dimensiones o variables del fenómeno por investigar, con el propósito de describir en forma clara y entendible lo que se investiga.

Siendo así, el presente estudio responde al carácter descriptivo, pues pretende recopilar, analizar e interpretar una serie de datos concernientes a una temática en particular; la cual, para este caso, es el análisis del clima organizacional en la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales en San José.

### **3.1.2 CARÁCTER.**

La presente investigación es de tipo **descriptivo** ya que analiza factores y características específicas que inciden en el clima organizacional del personal de la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica.

Según Sampiere (2014) menciona que “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (pág. 92)

Por lo tanto, este estudio permite identificar los factores que determinan el clima organizacional del departamento, al considerar específicamente la motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales, así como las características particulares de estas variables.

## **3.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de naturaleza cualitativa, los datos recopilados se estudian y analizan. Las características de la Institución, son las que nos permiten desarrollar la investigación, ya que por su naturaleza, el BCR necesita del capital humano que es el recurso más importante con que cuenta para lograr cada uno de sus objetivos.

Para este aspecto, es importante destacar que los instrumentos que permitan recabar información deben ser válidos y confiables, por que mostrarán de esa forma la eficacia, consistencia, estabilidad y veracidad de los resultados.

## **3.3 MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación se da en un marco amplio, con una población de treinta y nueve funcionarios administrativos de la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica oficinas centrales en San José.

### **3.4 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La finalidad de esta tesis es conocer en forma teórica los factores y las dimensiones que inciden sobre el desempeño y la motivación del personal administrativo y de esta forma tomar las medidas necesarias para mejorar el clima organizacional en la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica.

### **3.5 CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para obtener resultados concretos se debe seguir criterios que permitan una investigación veraz.

#### **3.5.1 AGILIDAD**

El estudio y análisis debe ser ágil para que no se pierda la vigencia de toda la información recopilada.

#### **3.5.2 VIABILIDAD**

Este proyecto de investigación es realizable, los objetivos propuestos pueden ser alcanzados.

#### **3.5.3 PARTICIPACIÓN**

Para alcanzar el propósito y los objetivos de la investigación, se fomentó la participación de los funcionarios administrativos que viven a diario el proceso y desarrollo de los objetivos propuestos por la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica.

### **3.6 EL SISTEMA Y LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

El sistema objeto de estudio de esta investigación es la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica. La unidad de análisis es el clima laboral que rodea al personal administrativo, ya que hay interés en conocer los factores que inciden en ambiente laboral.

### **3.7 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.7.1 POBLACIÓN**

Según Lepkowski (2008) “una población es el conjunto de todos casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Citado por Sampiere, 2014, pág. 174)

En esta investigación, los sujetos de estudio son los treinta y nueve funcionarios que conforman la Oficina de Comercio Exterior del BCR, formada por áreas, las cuales son: Jefatura, Operaciones, Unidad de Proyectos, Factoreo Internacional, BCR-Exim y Corresponsalía.

Según la página oficial del Banco de Costa Rica, las funciones de los empleados de esta oficina son:

- Desarrollar y fortalecer los productos de Comercio Exterior y Factoreo, con el fin de incrementar rentabilidad y promover el crecimiento de los negocios.
- Mantener una comunicación eficaz, que promueva el trabajo en equipo y la mejora continua en todos los procesos, para contribuir con el cumplimiento del plan estratégico del Conglomerado Financiero BCR.

- Planificar y dar seguimiento a los procesos operativos y comerciales de la Oficina de Comercio Exterior, con el fin de asegurar la aplicación de las transacciones solicitadas por los clientes internos y externos.
- Asesorar a las áreas que lo requieran, sobre los procesos que desarrolla el área a cargo, facilitando la información técnica y administrativa, con el fin de alcanzar los resultados institucionales establecidos.
- Analizar alertas de operaciones de alto riesgo en el entorno nacional e internacional, con el fin de desarrollar acciones que protejan y salvaguarden la imagen del conglomerado BCR.

### **3.7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

“Si las fuentes de información no son humanas, sino materiales se estaría hablando de “fuentes de información”. En este caso nos referimos a anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, ect.” (Barrantes, 2012, pág. 92)

#### **3.7.2.1 FUENTES PRIMARIAS.**

Según Sampiere (2014) “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (pág. 61)

Las fuentes primarias utilizadas en esta Investigación son las siguientes:

- La población sujeta al estudio.
- Entrevista aplicada al jefe de Departamento de Comercio Exterior
- Cuestionarios aplicados al personal.

### **3.7.2.2 FUENTES SECUNDARIAS**

“Las fuentes secundarias son versiones o interpretaciones de autores clásicos originales, también se consideran fuentes secundarias la información periodística, dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas autoras del suceso” (Baena, 2014, pág. 86)

Las fuentes secundarias utilizadas en esta Investigación son:

- Diccionario de términos de administración de empresas.
- Investigación bibliográfica sobre administración de recursos humanos, clima organizacional, herramientas estadísticas, etc.
- Páginas electrónicas.

## **3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS E INFORMACIÓN**

Según Tamayo, indica lo siguiente:

Todo proyecto es un diseño, además de indicar los aspectos técnicos y científicos del tema y problema propuestos, el cual obedece a sus objetivos, debe contemplar también los aspectos logísticos del mismo; es decir, cómo se va a lograr la realización del proyecto, para lo cual en la parte administrativa del mismo se indica el manejo de los recursos, del tiempo y del presupuesto, para el desarrollo de las diversas actividades del proyecto. (Tamayo, 2011, pág. 223).

Por consiguiente, se recolecta la información mediante los instrumentos mencionados, se produce su ordenamiento y clasificación, con el objetivo de determinar y representar características, valores y variaciones de los componentes

de las variables; esto último se logra mediante formas básicas de presentación de la información textual, tabular o gráfica.

Los datos obtenidos se tabularán y serán introducidos, manualmente, en la hoja electrónica de Microsoft Excel. El análisis se complementará mediante el uso de cuadros, para mostrar los datos y sus relaciones; reforzado, además, por el desarrollo del marco teórico conceptual. El análisis estadístico se aplica a los cuestionarios, la información que se obtiene de los dos cuestionarios aplicados y la entrevista refuerza las informaciones que surgen de esos cuestionarios.

O'Leary (2014) & Nicol (2006) mencionan que: "Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones, respecto a una variable ordenada en sus respectivas categorías y generalmente se presentan como una tabla" (Citado por Sampiere, 2014, pág.282)

Los resultados de la encuesta implican una serie de operaciones: revisión y crítica del cuestionario y tabulación de los datos. La revisión consiste en determinar si todas las preguntas han sido contestadas, si hay preguntas para las cuales la respuesta es ilegible o borrosa, o no fueron contestadas; el objetivo de esta revisión es el de subsanar en forma inmediata y adecuada todo tipo de fallas u omisiones, que presente en alguna medida el cuestionario. La crítica se refiere a una revisión a fondo e integral del cuestionario, con el propósito de detectar resultados aparentemente anormales.

Estos resultados junto con los teóricos serán el fundamento para apoyar los planteamientos propuestos en la investigación. Los datos se presentarán según manifestación anterior, en cuadros y gráficos para facilitar el análisis e interpretación

que servirá de base para emitir las conclusiones y posibles recomendaciones de interés para esta investigación.

### **3.8.1 MUESTRA**

Según Tamayo, menciona lo siguiente:

A partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población, esta muestra, se considera, es representativa de la población. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, esto nos indica que es representativa. (Tamayo, 2011, pág. 180).

Para efectos de esta investigación, los instrumentos de sondeo se aplicaron a los treinta y nueve funcionarios del Departamento de Comercio Exterior; en este caso, esto representa un 100% de la población de estudio.

## **3.9 TIPO DE TÉCNICAS DE MUESTREO**

Según Tamayo (2011) indica lo siguiente: "... Muestreo es aquél instrumento de gran validez en la investigación; en éste el investigador selecciona las unidades representativas a partir de las cuales obtendrá los datos que le permitirán extraer inferencias acerca de la población que se investiga". (pág. 181).

Además, en la investigación se disponen diversos instrumentos para medir las variables y recolectar la información necesaria; se utilizarán uno o varios, según sea el enfoque que se trabaje, para así detectar y desarrollar las distintas debilidades, de esta manera, poder ayudar y aportar las soluciones y recomendaciones. Los tipos por utilizar serán:

### **3.9.1 CUESTIONARIO**

En el caso de esta investigación se aplicaron dos encuestas a los colaboradores del departamento de Comercio Exterior, la primera se realizó con base en el cuestionario de la página E-encuestas.com, se reformuló y adaptó para efectos de esta investigación; esta encuesta se orienta en determinar si existe o no un buen clima organizacional.

La segunda encuesta fue elaborada con el objetivo de responder a los objetivos específicos de la investigación y a todos los indicadores; para sus efectos, solo fue realizada por treinta y uno de los treinta y nueve colaboradores del departamento; debido a que los colaboradores restantes se encontraban de vacaciones o en una capacitación en el momento de aplicar el instrumento.

Según Chasteauneuf (2009) menciona que: “Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Citado por Sampiere, 2014)

### **3.9.2 ENTREVISTA**

Para efectos de esta investigación la realización de una entrevista permite obtener información relevante en relación con las variables y los sujetos de estudio; permite recolectar datos de actitudes y conductas del entrevistado, en este caso se aplicó el instrumento a Sergio Sevilla Guendel gerente del Departamento de Comercio Exterior.

King y Horrocks (2009) definen entrevista como: “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Citado por Sampiere, 2010, pág. 418)

### **3.9.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Según Sampiere (2014) menciona lo siguiente:

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir (pág.200)

“Confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Sampiere, 2014,pág.200)

La tabla de análisis del cuestionario es una técnica de información por columnas en las cuales se expresan las variables y los indicadores relacionados con las preguntas, así como la columna que recopila la transcripción textual de la información suministrada por los sujetos.

Las matrices estadísticas indicarán los resultados que se obtuvieron al aplicar los cuestionarios en la organización, por medio de los colaboradores de la misma.

### **3.10 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.**

Se procederá a realizar una matriz en tablas, en donde los datos se analizarán y serán representados con porcentajes y en forma gráfica.

De los datos más importantes como se citó anteriormente se elaborará dicho cuestionario, constituido por varios ítems con la finalidad de que sus resultados proporcionen un panorama de cómo es el clima organizacional en la oficina de comercio exterior del BCR; de esta manera, se obtendrán las conclusiones y se formularán recomendaciones necesarias para sus mejoras o mantenimiento de programas adecuados.

### **3.11 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez finalizada la fase de datos se procede a su tabulación, mediante los resultados obtenidos en cada uno de los cuestionarios aplicados a la población de estudio. Con el objeto de depurar la base de datos, se utilizarán gráficos para cada una de las variables.

Para realizar el análisis de los datos recopilados se procede a identificar las variables del estudio, así como la descripción de cada uno de los valores otorgados a las mismas, por medio de los indicadores y la representación gráfica.

Seguidamente, se tiene la interpretación de datos, la cual es el producto final que se obtiene del cuestionario que se aplicó en el trabajo.

### **3.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

En este apartado, se describe cuál es la información que proporciona cada una de las variables, en los objetivos específicos de la investigación; para medir y relacionar las causas y los efectos.

Según Tamayo (2011) indica lo siguiente: "... Las variables se clasifican según su capacidad o nivel en que nos permitan medir los objetos. Es decir, que la característica más común y básica de una variable es la de diferenciar entre la presencia y la ausencia de la propiedad que ella enuncia". (pág. 177).

#### **3.12.1 VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE**

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente y al efecto provocado por

dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente). (Sampieri, 2014, pág. 130)

En el caso de investigación se determinaron cuatro variables independientes que son: comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales; como se muestra en el cuadro de Operacionalización de las variables.

Cuadro 3: Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar el tipo de comunicación que se aplica en el departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica oficinas centrales desde el punto de vista de la comunicación oral, escrita, comunicación ascendente y descendente.	Comunicación	Comunicación oral Comunicación escrita Comunicación ascendente Comunicación descendente	Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados". (Robbins y Coulter, 2010, pág. 315).	Es la forma de transmitir la información y de cómo esta es comprendida por el receptor, de manera tal que integra y coordina el buen funcionamiento de las gestiones que se lleven a cabo en los procesos.	Para recopilar la información requerida se aplicó una encuesta, cuestionario 1 de la pregunta a la 12, cuestionario 2 de la 1 a la 4 y entrevista de la pregunta 1 a la 3.
Identificar los tipos de liderazgo que se presentan en el departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales, tales como: liderazgo autocrático, participativo, democrático, liberal, coercitivo y carismático.	Liderazgo	Autocrático Participativo Democrático Liberal Coercitivo Carismático	El liderazgo es la capacidad de influir, de modo que se logre estimular y entusiasmar a los colaboradores a alcanzar los objetivos.	Se determina el tipo de liderazgo que más se ejerce en el departamento, según los expresados en los indicadores.	Para determinar esta variable, se utilizarán preguntas del instrumento de evaluación, cuestionario 1 pregunta de la 1 a la 7, encuesta 2 pregunta 5 y 6, entrevista pregunta 4.
Determinar el tipo de motivación que se presenta en el departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica,	Motivación	Teoría de los dos factores Teoría de la	La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.	Se evaluarán aspectos de trabajo en equipo, remuneración, ascensos.	Para determinar esta variable, se utilizarán las preguntas del instrumento de evaluación, cuestionario 1

oficinas centrales, tales como: teoría de los dos factores, teoría de la expectativa y teoría de la equidad.		equidad Teoría de la expectativa		Relaciones interpersonales.	pregunta de la 13 a la 19, encuesta 2 de la 7 a la 9, entrevista de la 8 a la 10
Analizar las relaciones interpersonales que se presentan en el departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales, tomando en cuenta la habilidad para comunicarse de manera efectiva, saber escuchar, conflictos intergrupales.	Relaciones Interpersonales	Comunicación efectiva Conflictos intergrupales Saber escuchar	Interacción que un individuo sostiene con colegas y subordinados o superiores, en este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad. (Mejía, 2011)	Se evaluarán aspectos como la frecuencia con que surgen los conflictos intergrupales y la buena comunicación efectiva y el saber escuchar	Para determinar esta variable, se utilizarán preguntas del instrumento de evaluación, cuestionario 1 preguntas de la 20 a la 24, encuesta 2 de la 10 a la 12 y entrevista de la pregunta 5 a la 7.
Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el clima organizacional del departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, oficinas centrales.					

**Fuente: Elaboración Propia**

**CÁPITULO IV:**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de datos recopilados por medio de la aplicación de los instrumentos seleccionados para el desarrollo de esta investigación.

Por lo tanto, esta sección inicia con la tabulación, gráficos y análisis de los datos obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a los colaboradores del Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica ubicado en San José. Para efectos de esta investigación se aplicaron dos cuestionarios a los colaboradores y una entrevista al jefe del departamento de Comercio Exterior.

El primer cuestionario se aplicó para determinar si existe un buen clima organizacional en el departamento, se utilizó como base una encuesta de la página Web llamada: E-encuesta.com la misma fue modificada y reformulada para efectos de esta investigación. Dicho instrumento consta de 24 preguntas de carácter general para cada variable; dividida en cuatro secciones: liderazgo, comunicación, motivación y relaciones personales.

Con base en los resultados obtenidos del primer instrumento aplicado se elaboró el segundo cuestionario y la entrevista; con la segunda encuesta se pretende obtener información acerca de los indicadores de la investigación, a fin de establecer un análisis y medición de las variables del tema de estudio, corroborar la información recopilada por el primer cuestionario y cumplir con los objetivos de la investigación.

Esta segunda encuesta consta de doce preguntas específicas, además se utilizaron preguntas cerradas para obtener datos más exactos y precisos.

Seguidamente, se presenta el análisis de la entrevista realizada a Sergio Sevilla Guendel Gerente del Departamento de Comercio Exterior; este instrumento consta de diez preguntas abiertas y de carácter general y tuvo una duración de 43 minutos; con la aplicación de este instrumento se pretende conocer la posición del líder del departamento, como actor clave dentro del clima organizacional del mismo.

#### **4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN.**

La población entrevistada se integra por treinta y nueve personas, se divide en x hombres y x mujeres, con jefaturas x.

Para el análisis de las cuatro variables planteadas en la presente investigación, se considera importante conocer la perspectiva general en temas de liderazgo, comunicación, motivación y relaciones interpersonales de la Oficina de Comercio Exterior, es por ello que se le consultó a la población en estudio la siguiente interrogante.

## 4.2 ENCUESTA 1

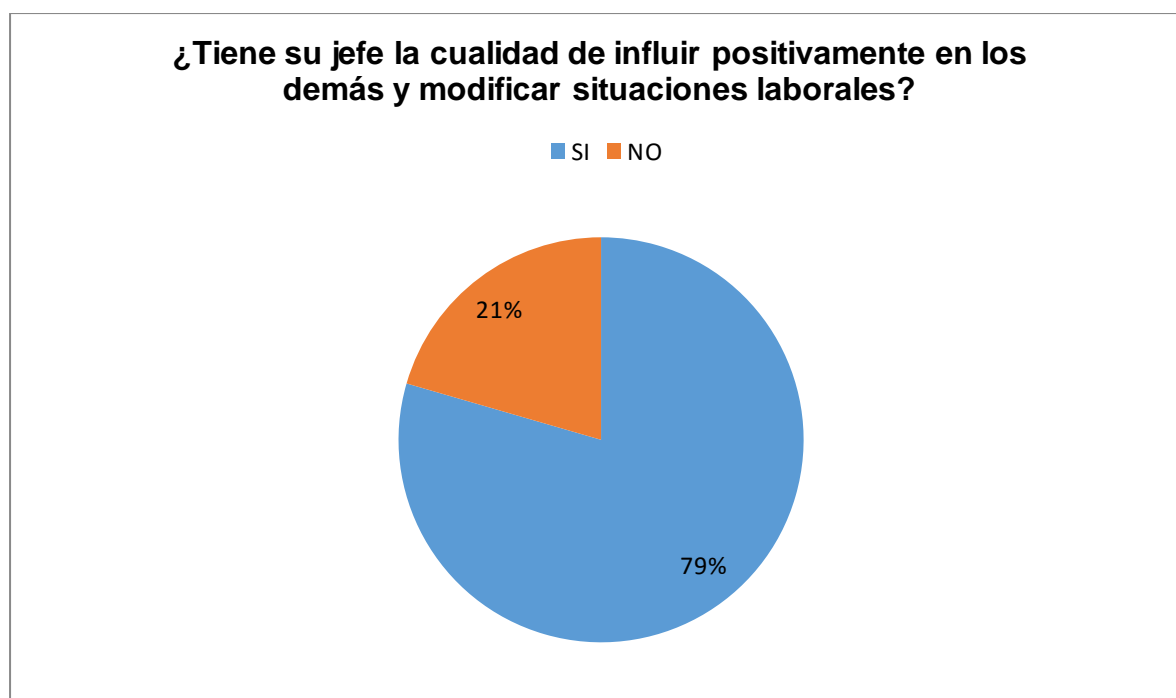
### 4.2.1 VARIABLE LIDERAZGO

**Tabla 1: ¿Tiene su jefe la cualidad de influir positivamente en los demás y modificar situaciones laborales?**

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	31	79%
No	8	21%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 1: ¿Tiene su jefe la cualidad de influir positivamente en los demás y modificar situaciones laborales?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se observa en el gráfico número uno, el 79% de los encuestados consideran que su jefe tiene la capacidad de influir positivamente en ellos, por lo que hace evidente la importancia de que los líderes cuenten con características o cualidades.

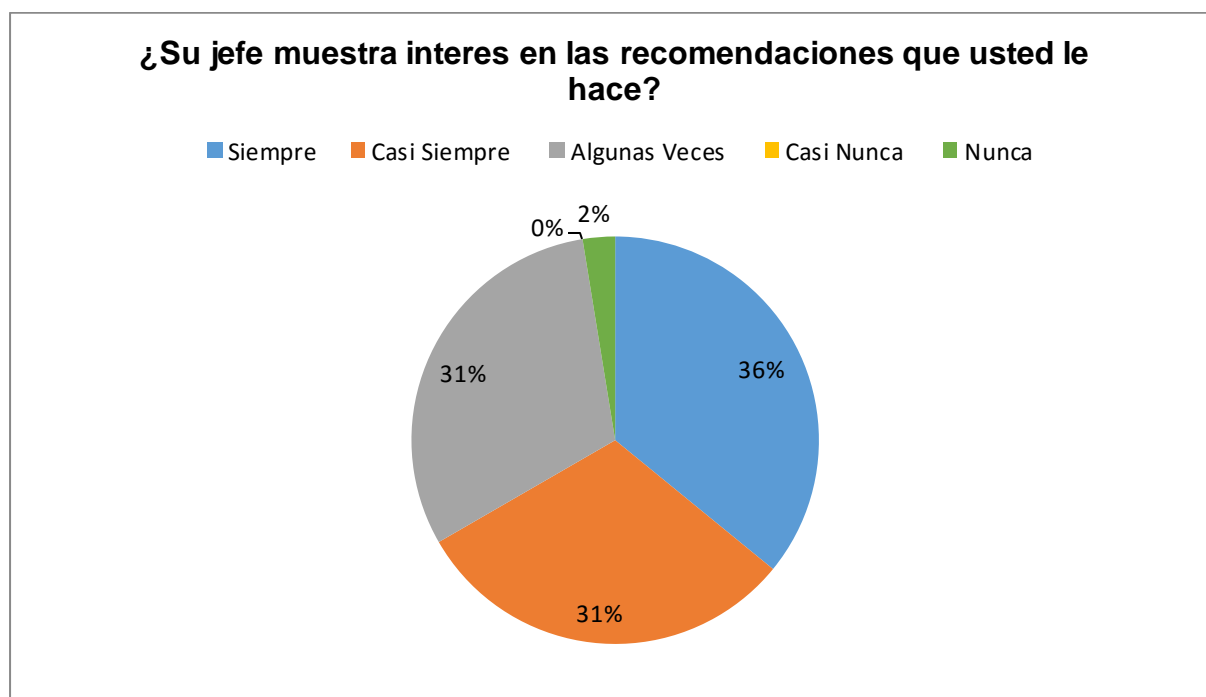
adecuadas para guiar y motivar a sus colaboradores, para mejorar así el clima organizacional. El 21% está en desacuerdo con la pregunta.

**Tabla 2: ¿Su jefe muestra interés en las recomendaciones que usted le hace?**

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	14	36%
Casi siempre	12	31%
Algunas veces	12	31%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	2%
total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 2: ¿Su jefe muestra interés en las recomendaciones que usted le hace?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

En el gráfico número dos se observa que un porcentaje considerable de los encuestados afirman que su jefe tiene interés por las recomendaciones que sus

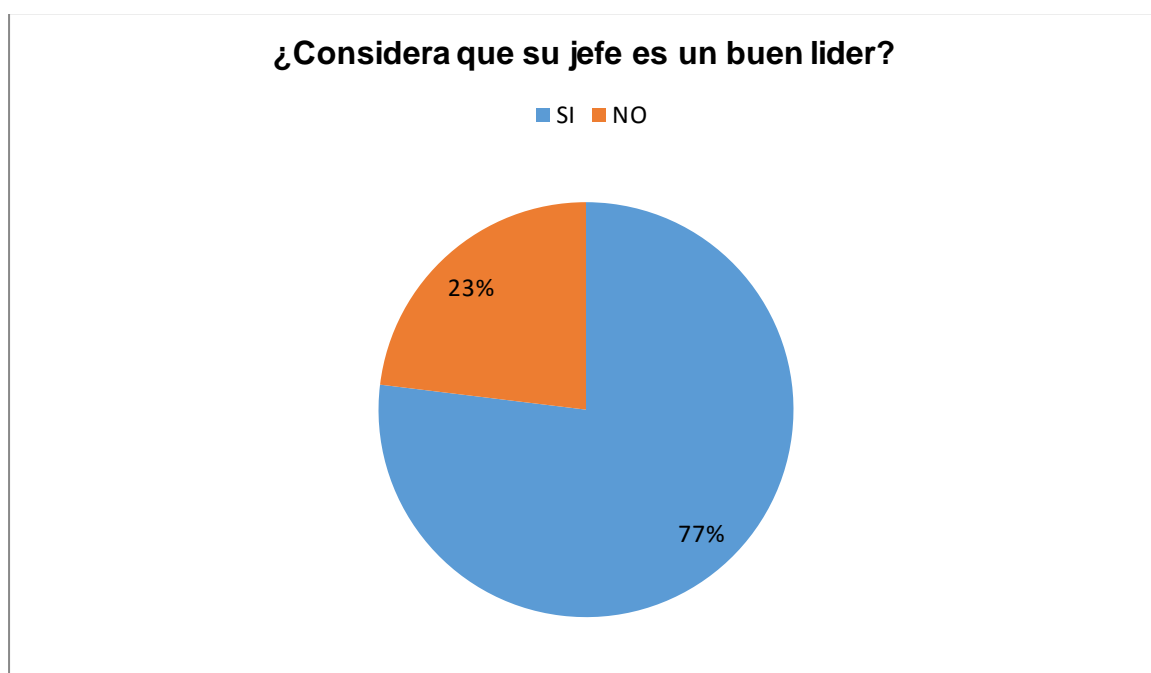
colaboradores le expresan, un 31% expreso que casi siempre lo hace y otro 31% que algunas veces y solo un 2% mencionó que su jefe inmediato no muestra interés en sus recomendaciones.

**Tabla 3: ¿Considera que su jefe es un buen líder?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	30	77%
No	9	23%
total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 3: ¿Considera que su jefe es un buen líder?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

En el gráfico número tres se observa que un 77% de los encuestados consideran a su jefe un buen líder; mientras que el 23% restante lo consideran malo. Es

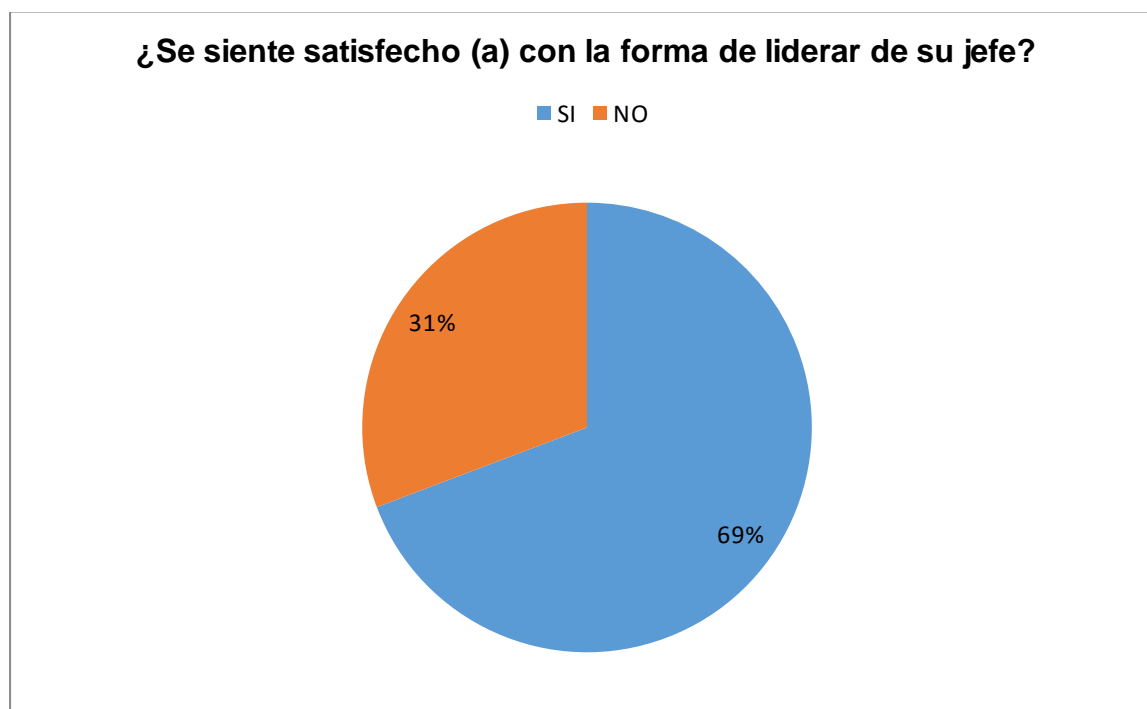
importante hacer mención que un mal líder tiene influencia significativa en el mal clima organizacional de una empresa.

**Tabla 4 : ¿Se siente satisfecho(a) con la forma de liderar de su jefe?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	27	69%
No	12	31%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 4: ¿Se siente satisfecho (a) con la forma de liderar de su jefe?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

En el gráfico número cuatro se observa que el 69% de los encuestados se sienten satisfechos con el liderazgo ejercido por su jefe, mientras que el 31% de los

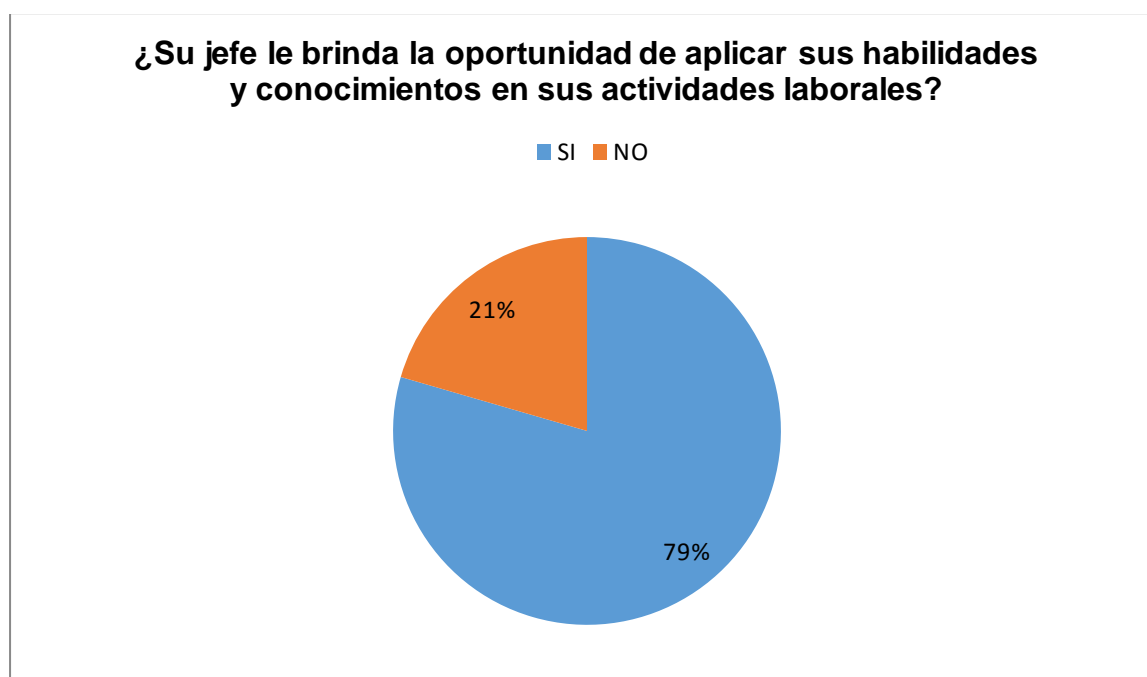
encuestados están en desacuerdo. La satisfacción con la forma de liderazgo establece una relación importante con las variables de comunicación y motivación.

**Tabla 5: ¿Su jefe le brinda la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos en sus actividades laborales?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	31	79%
No	8	21%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 5: ¿Su jefe le brinda la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos en sus actividades laborales?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se muestra en el gráfico número cinco el 91% de los encuestados afirman que el jefe del Departamento del Comercio Exterior les brinda la oportunidad de aplicar

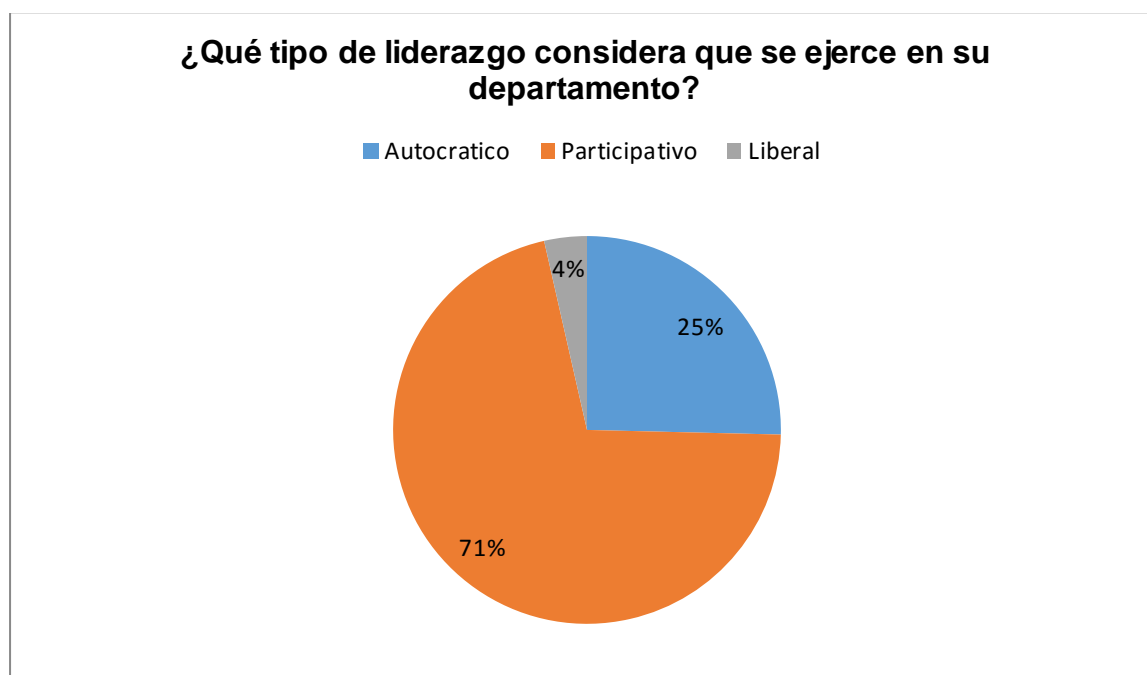
sus habilidades y conocimientos en las actividades laborales. Por el contrario, el restante 9% está en desacuerdo.

**Tabla 6: ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en su departamento?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Autocrático	10	25%
Participativo	28	71%
liberal	1	4%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 6: ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en su departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

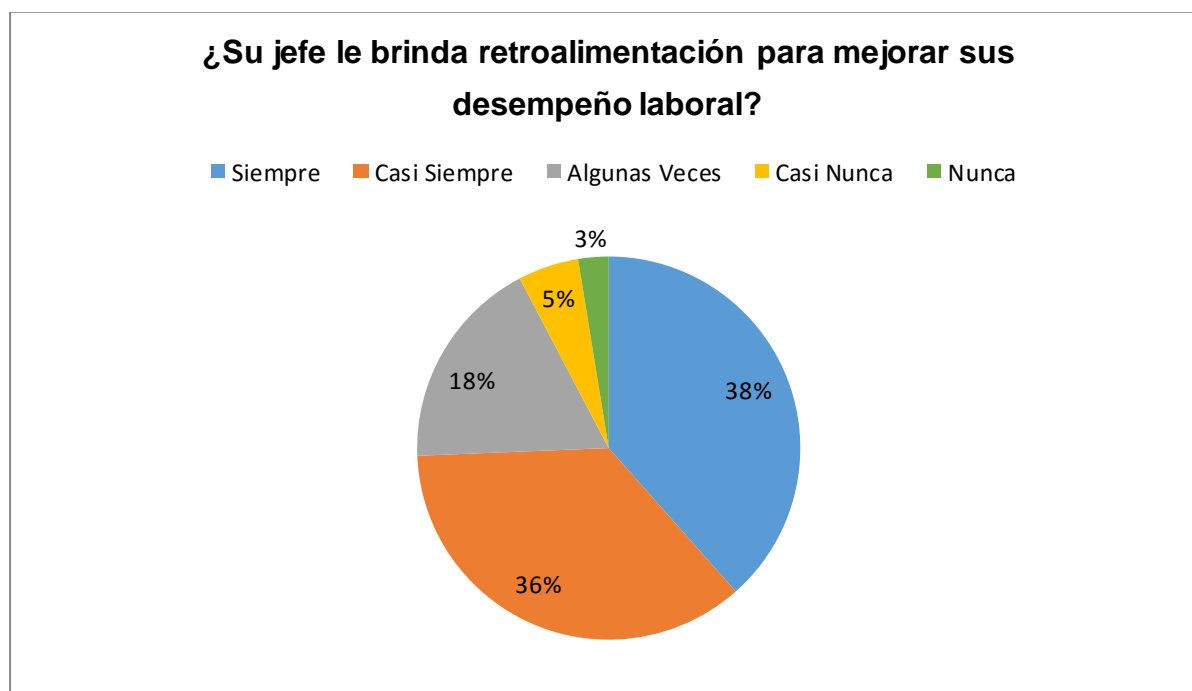
En el gráfico número seis se determina el tipo de liderazgo que se ejerce en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, el 71% contestó que un liderazgo participativo, para el 25% es autocrático y para el 4% restante es liberal.

**Tabla 7: ¿Su jefe le brinda retroalimentación para mejorar el desempeño laboral?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	15	38%
Casi siempre	14	36%
Algunas veces	7	18%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	3%
total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 7: ¿Su jefe le brinda retroalimentación para mejorar sus desempeño laboral?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

En el gráfico número siete se hace evidente que 38% de los encuestados han recibido siempre retroalimentación para mejorar su desempeño laboral, por parte del jefe del departamento de Comercio Exterior, 36% respondió que casi siempre, el

18% respondió algunas veces y solo el 5% respondió casi nunca y el 3% respondió nunca.

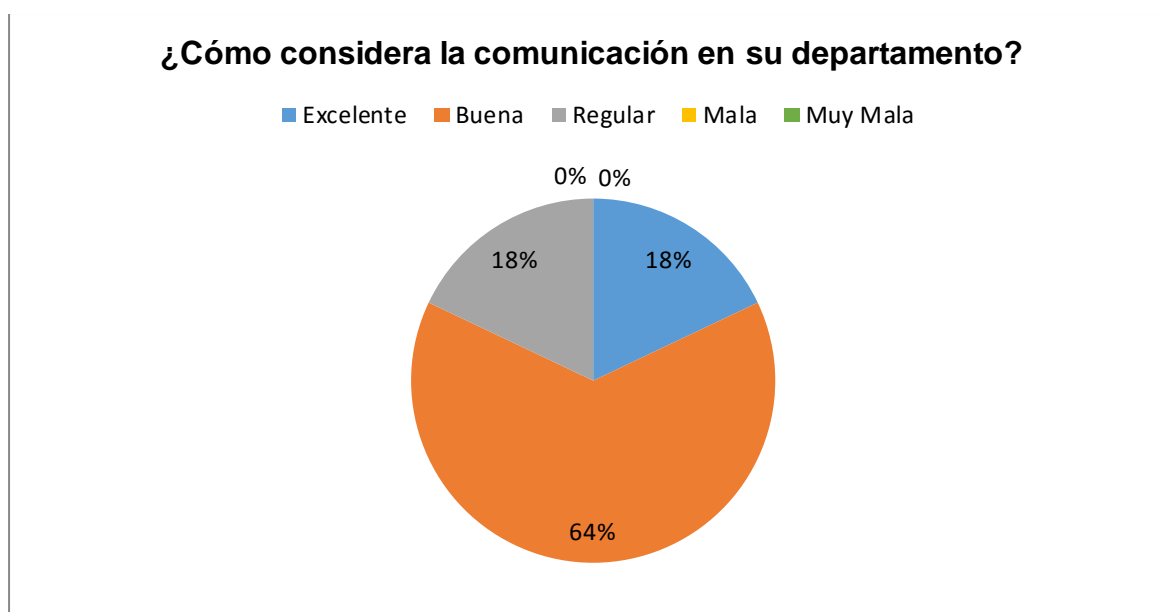
#### 4.2.2 VARIABLE COMUNICACIÓN

**Tabla 8: ¿Cómo considera la comunicación en su departamento?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Excelente	7	18%
Bueno	25	64%
Regular	7	18%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Total	39	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 8: ¿Cómo considera la comunicación en su departamento?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se puede observar en el gráfico ocho el 64% de los colaboradores consideran que la comunicación en el Departamento de Comercio Exterior es buena, lo que

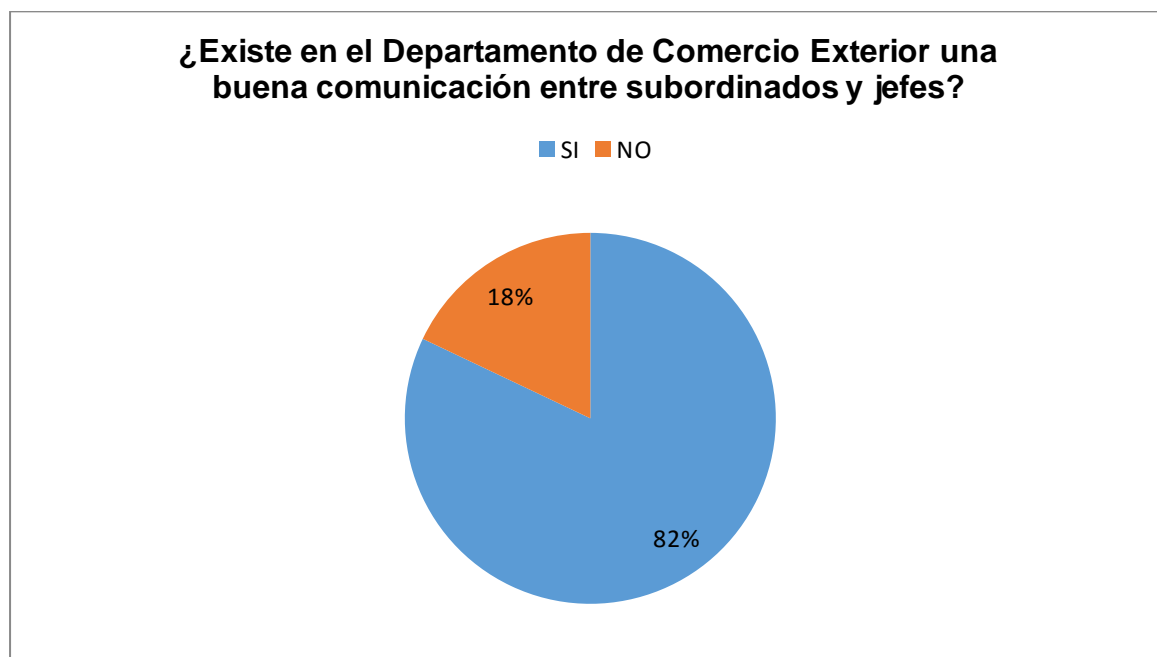
hace evidente que existe un adecuado clima organizacional en el departamento; hay resultados muy satisfactorios ya que el 18% considera que la comunicación es excelente y solo el otro 18% la considera regular; en cuanto a las calificativos menos satisfactorios no recibieron respuestas.

**Tabla 9: ¿Existe en el Departamento de Comercio Exterior una buena comunicación entre subordinados y jefes?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	32	82%
No	7	18%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 9: ¿Existe en el Departamento de Comercio Exterior una buena comunicación entre subordinados y jefes?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

El gráfico número nueve hace evidente que existe una buena comunicación entre subordinados y jefes ya que el 82% respondió que sí, por el contrario el 18% está en

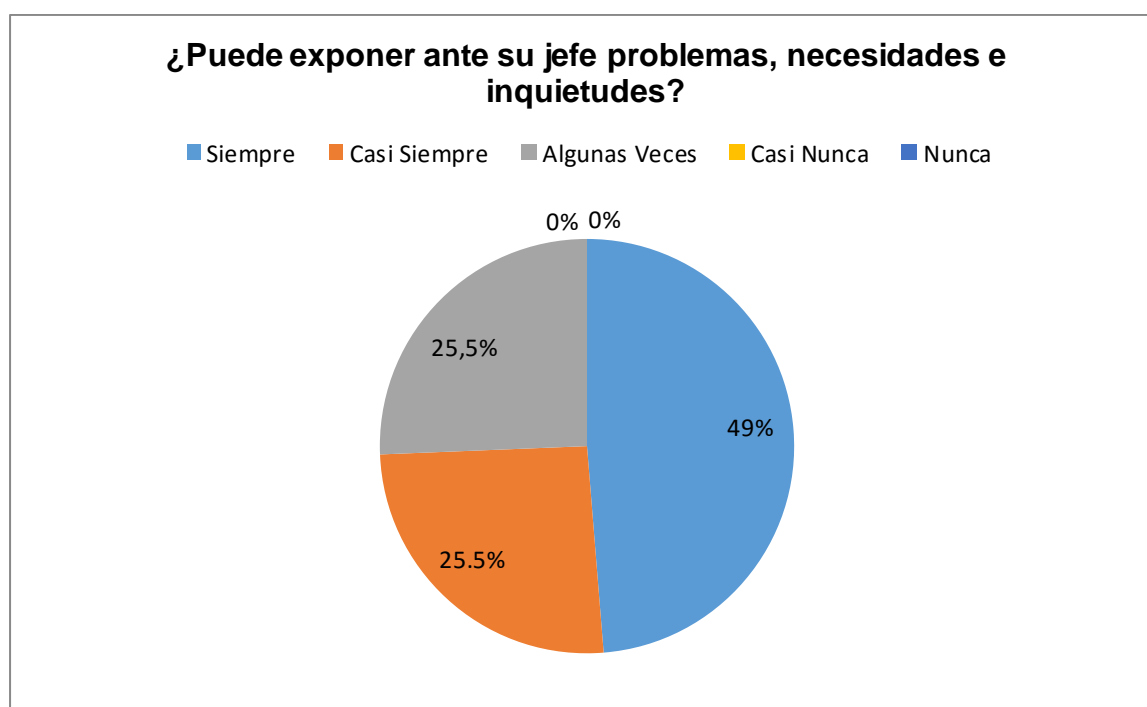
desacuerdo. La buena comunicación entre jefes y subordinados favorece el clima organizacional, así como la solución de problemas y toma de decisiones.

**Tabla 10: ¿Puede exponer ante su jefe problemas, necesidades e inquietudes?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	19	49%
Casi siempre	10	25.5%
Algunas veces	10	25.5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 10: ¿Puede exponer ante su jefe problemas, necesidades e inquietudes?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se muestra en el gráfico número diez el 49% de los encuestados afirma que siempre pueden expresar sus necesidades, problemas o inquietudes a su jefe,

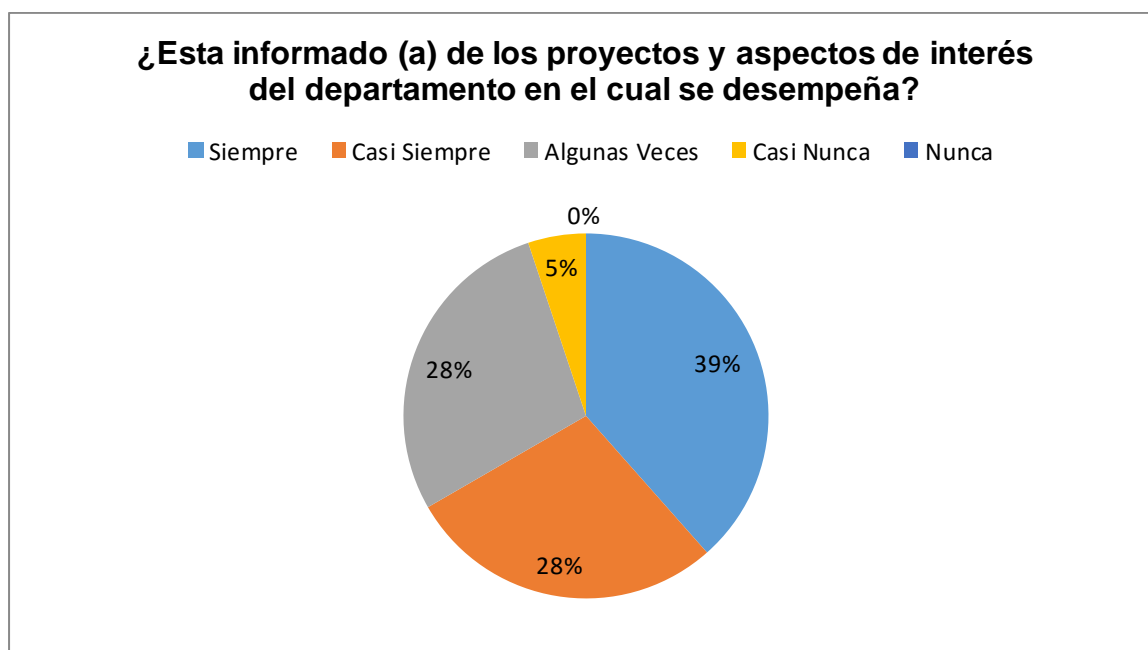
mientras que un 25,5% mencionó que casi siempre y el 25,5% restante afirmó que algunas veces.

**Tabla 11: ¿Esta informado (a) de los proyectos y aspectos de interés del departamento en el cual se desempeña?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	15	39%
Casi siempre	11	28%
Algunas veces	11	28%
Casi nunca	2	5%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 11: ¿Esta informado (a) de los proyectos y aspectos de interés del departamento en el cual se desempeña?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se muestra en el gráfico número once, el 39% de los encuestados afirma que siempre se encuentra informado de los proyectos y aspectos de interés del

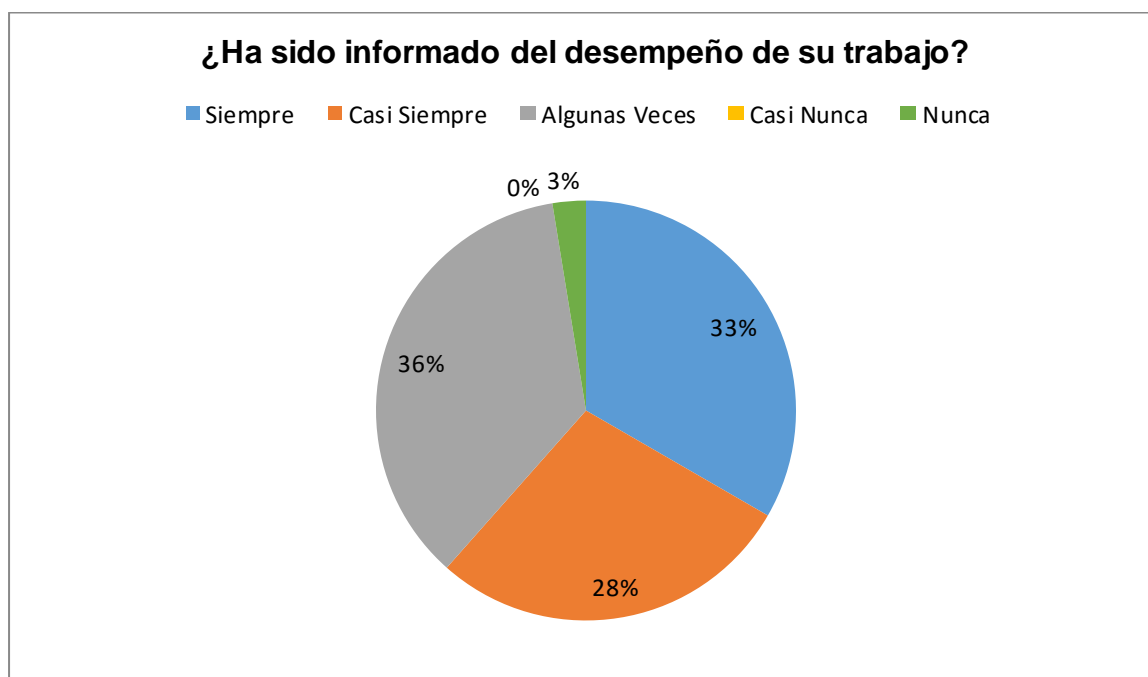
departamento, el 28% afirma que casi siempre, otro 28% que algunas veces y el 5% restante que casi nunca

**Tabla 12: ¿Ha sido informado del desempeño de su trabajo?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	13	33%
Casi siempre	11	28%
Algunas veces	14	36%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	3%
Total	39	100%

**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.**

**Gráfico 12: ¿Ha sido informado del desempeño de su trabajo?**



**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.**

Como se muestra en el gráfico anterior, el 36% de los encuestados afirman que solo algunas veces son informados del desempeño de su trabajo, mientras que el 33%

afirma que siempre y el 28% que casi siempre; solamente el 3% respondió que nunca es notificado del desempeño de su trabajo.

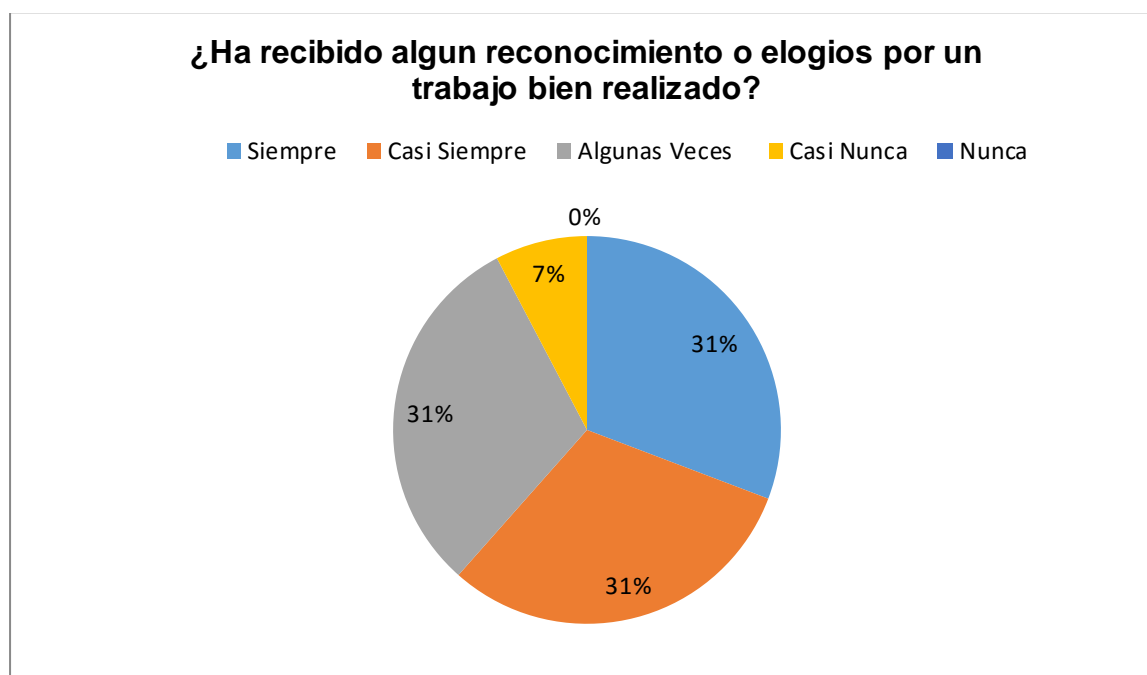
#### 4.2.3 VARIABLE MOTIVACIÓN

**Tabla 13: ¿Ha recibido algún reconocimiento o elogios por un trabajo bien realizado?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	12	31%
Casi siempre	12	31%
Algunas veces	12	31%
Casi nunca	3	7%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 13: ¿Ha recibido algún reconocimiento o elogios por un trabajo bien realizado?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

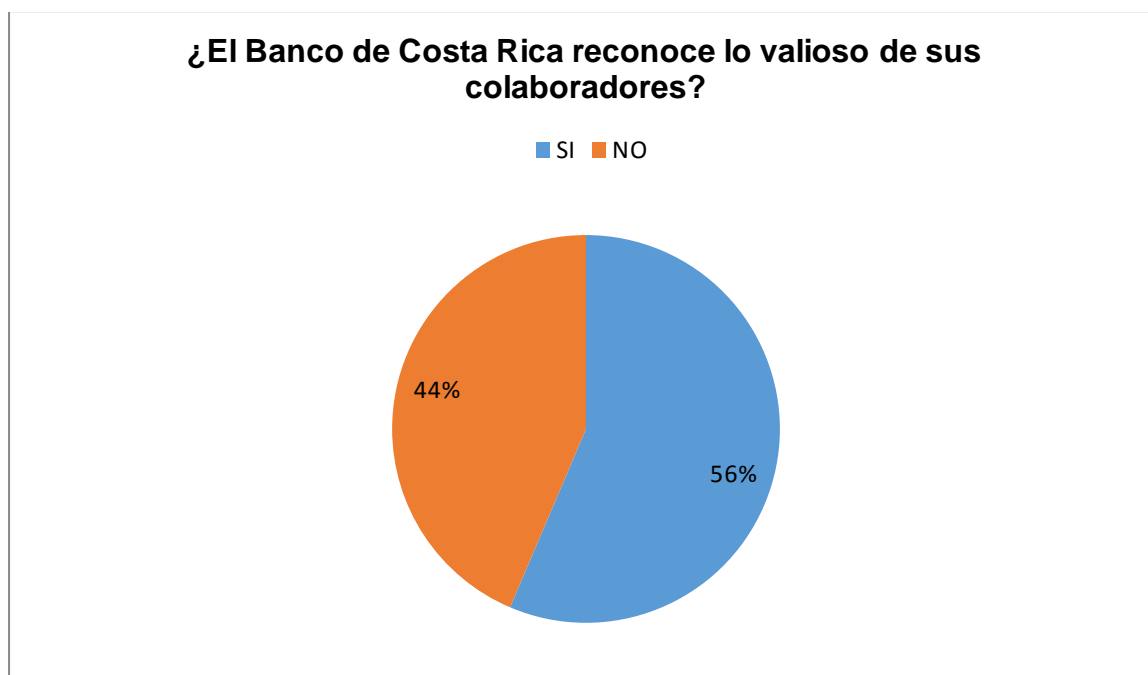
En el gráfico número 13 se observa que 31% afirmó recibir casi siempre elogios por un trabajo bien realizado, el 31% algunas veces mientras que otro 31% siempre ha recibido reconocimientos y el 7% restante afirma que casi nunca.

**Tabla 14: ¿El Banco de Costa Rica reconoce lo valioso de sus colaboradores?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	22	56%
No	17	44%
Total	39	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 14: ¿El Banco de Costa Rica reconoce lo valioso de sus colaboradores?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

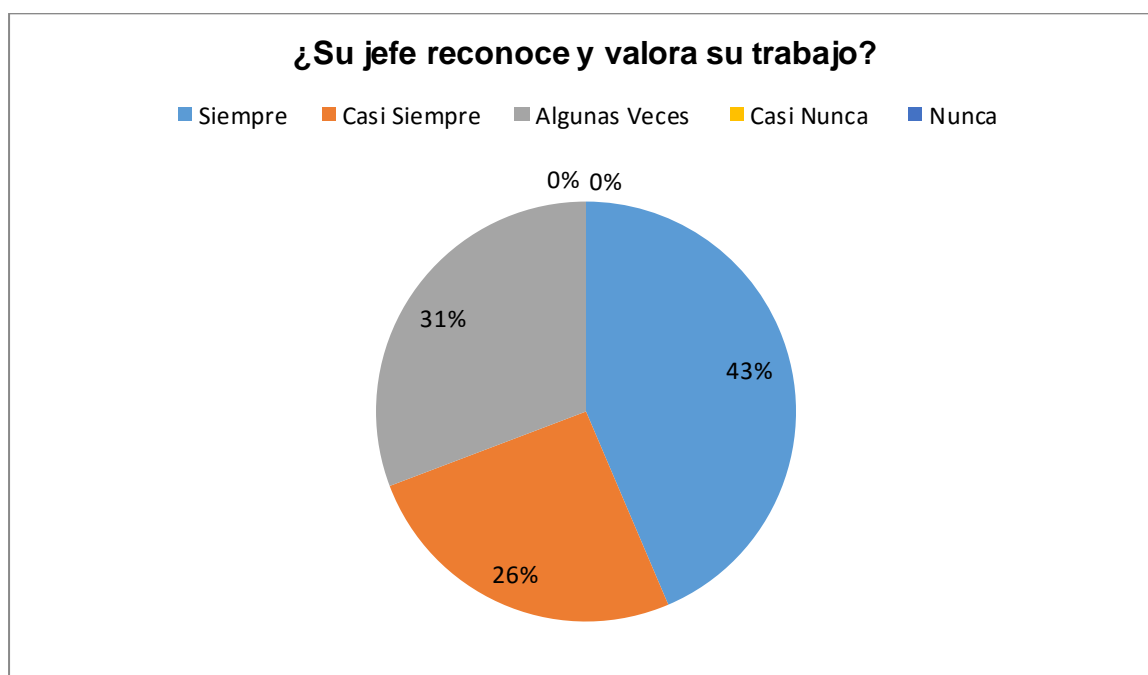
Como se observa en el gráfico anterior el 56% de los encuestados afirma sentirse valorados por la empresa, mientras que el 44% restante afirma que el Banco de Costa Rica no reconoce el valor de sus colaboradores.

**Tabla 15: ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	17	43%
Casi siempre	10	26%
Algunas veces	12	31%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.**

**Gráfico 15: ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?**



**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.**

Como se en el gráfico anterior el 43% de los encuestados afirman que su jefe reconoce su trabajo, el 26% afirma que casi siempre, mientras que el 31% restante

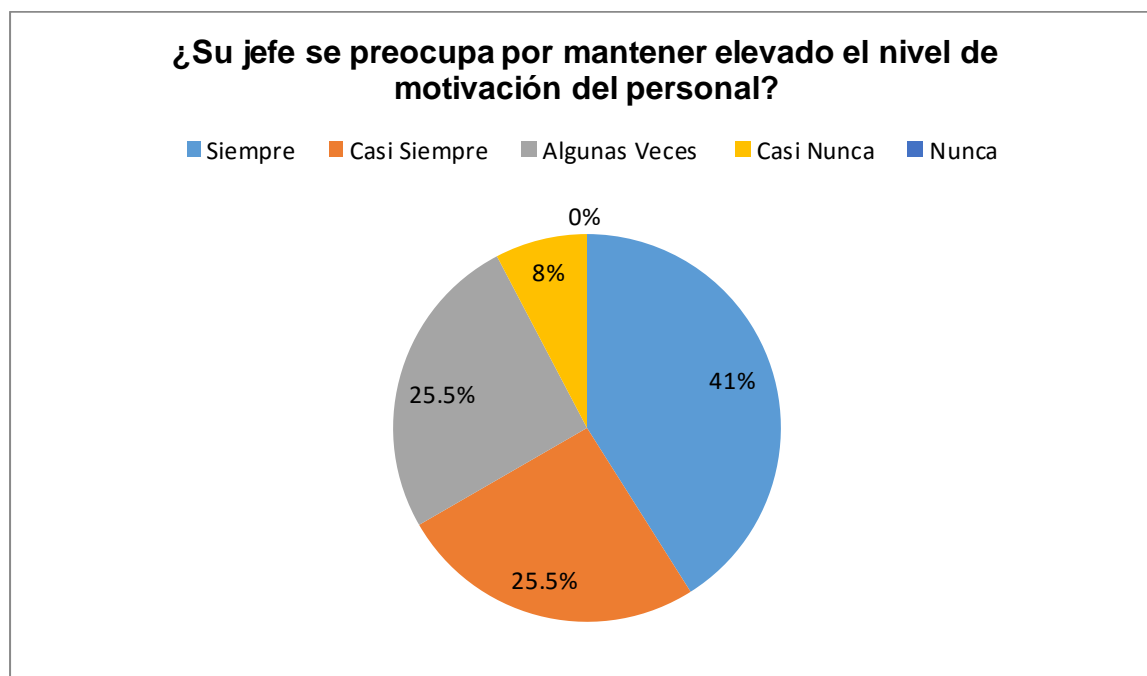
alega que solo algunas veces. El reconocimiento del trabajo de los colaboradores influye positivamente en la variable motivación, mejorando el clima organizacional percibido por los trabajadores.

**Tabla 16: ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	16	41%
Casi siempre	10	25.5%
Algunas veces	10	25.5%
Casi nunca	3	8%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 16: ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

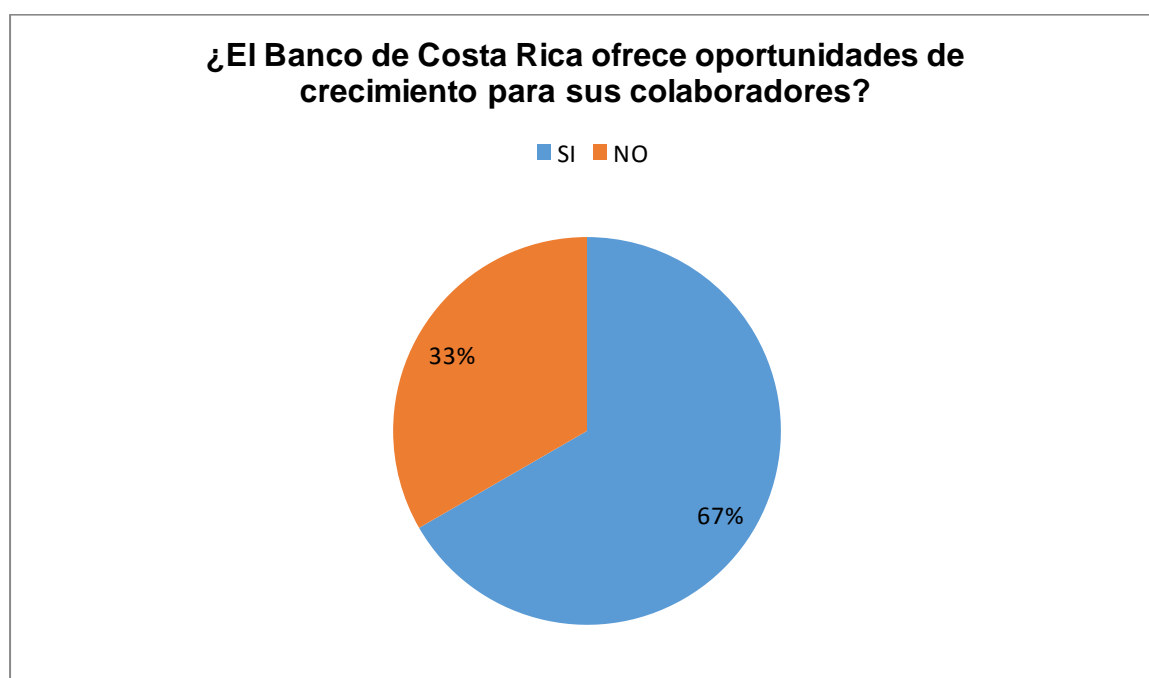
En el gráfico número dieciséis se observa que el 41% de los encuestados afirma que sus líder se preocupa por la motivación personal de sus colaboradores, el 25.5% menciona que casi siempre, el otro 25.5% que algunas veces y solo el 8% afirma que casi nunca.

**Tabla 17: ¿El Banco de Costa Rica ofrece oportunidades de crecimiento para sus colaboradores?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	26	67%
No	13	33%
Total	39	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 17: ¿El Banco de Costa Rica ofrece oportunidades de crecimiento para sus colaboradores?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se observa en este gráfico, el 67% respondió que el Banco de Costa Rica ofrece oportunidades de crecimiento, mientras que el 33% restante afirma que no, este aspecto está relacionado con la satisfacción personal de los empleos e influye en cierta medida en interés de los colaboradores de mantenerse en la empresa.

**Tabla 18: ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	30	77%
No	9	23%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 18: ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

En el gráfico número dieciocho se observa que el 77% de los encuestados están satisfechos con el clima laboral, y el 23% restante no se siente a gusto con el clima del departamento, relacionado esta pregunta con las demás variables se debe a inconsistencias en aspectos como el liderazgo, la motivación, comunicación o relaciones interpersonales.

**Tabla 19: ¿Se siente motivado (a) cuando realiza sus labores?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	32	82%
No	7	18%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 19: ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

Como se observa en el gráfico anterior el 82% se siente motivado cuando realiza sus labores, mientras que el 18% no realiza sus labores con motivación. La motivación es un aspecto que influye significativamente en los colaboradores así como en el clima organizacional

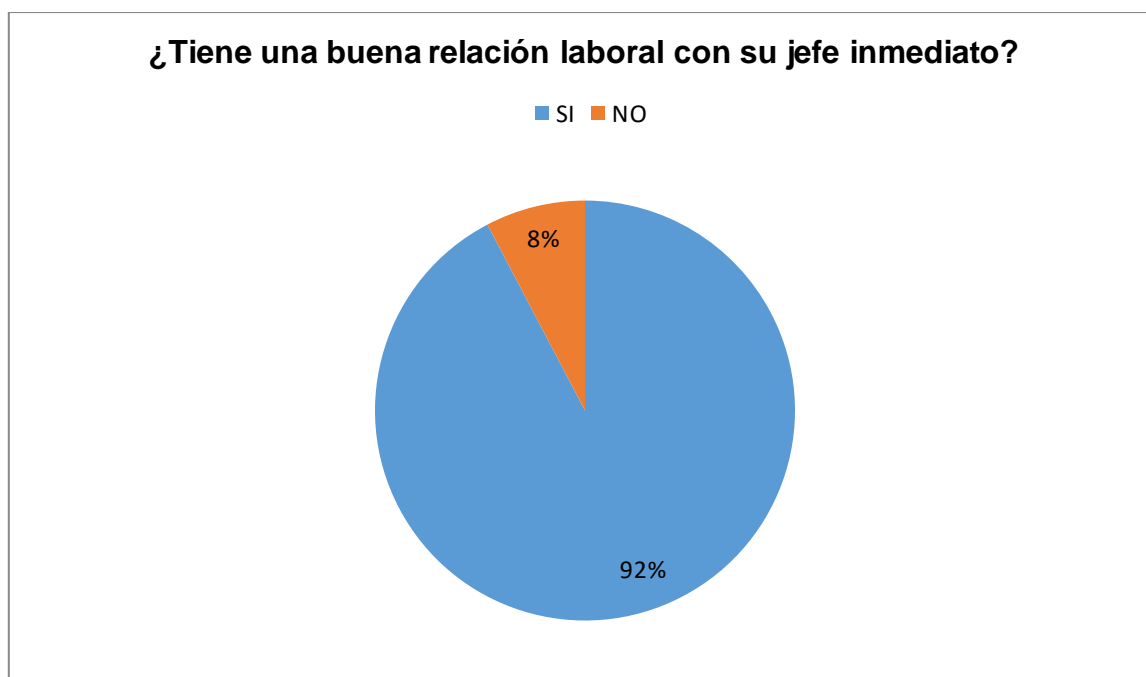
#### 4.2.4 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES.

**Tabla 20: ¿Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	36	92%
No	3	8%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 20: ¿Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

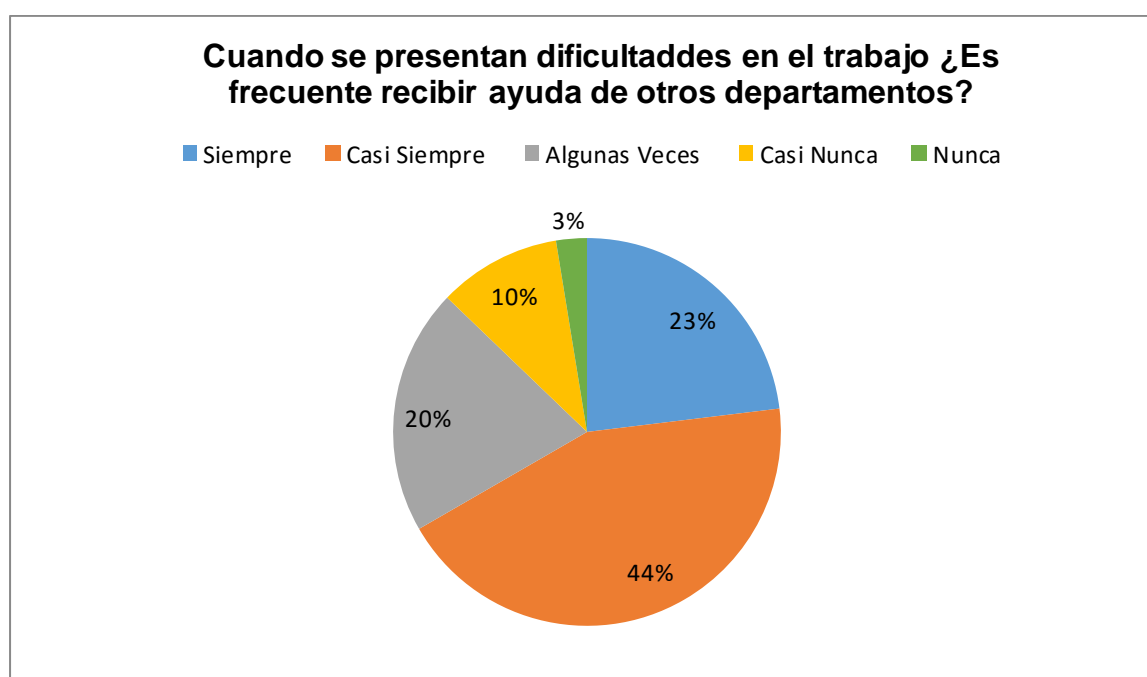
En el gráfico número veinte se hace evidencia que el 92% de los encuestados mantienen una buena relación laboral con su jefe, solo el 8% afirmó lo contrario. El tipo de liderazgo ejercido, así como las características del líder influyen en la relación laboral entre subordinados y jefes.

**Tabla 21: Cuando se presentan dificultades en el trabajo ¿Es frecuente recibir ayuda de otros departamentos?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	9	23%
Casi siempre	17	44%
Algunas veces	8	20%
Casi nunca	4	10%
Nunca	1	3%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 21: Cuando se presentan dificultades en el trabajo ¿Es frecuente recibir ayuda de otros departamentos?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

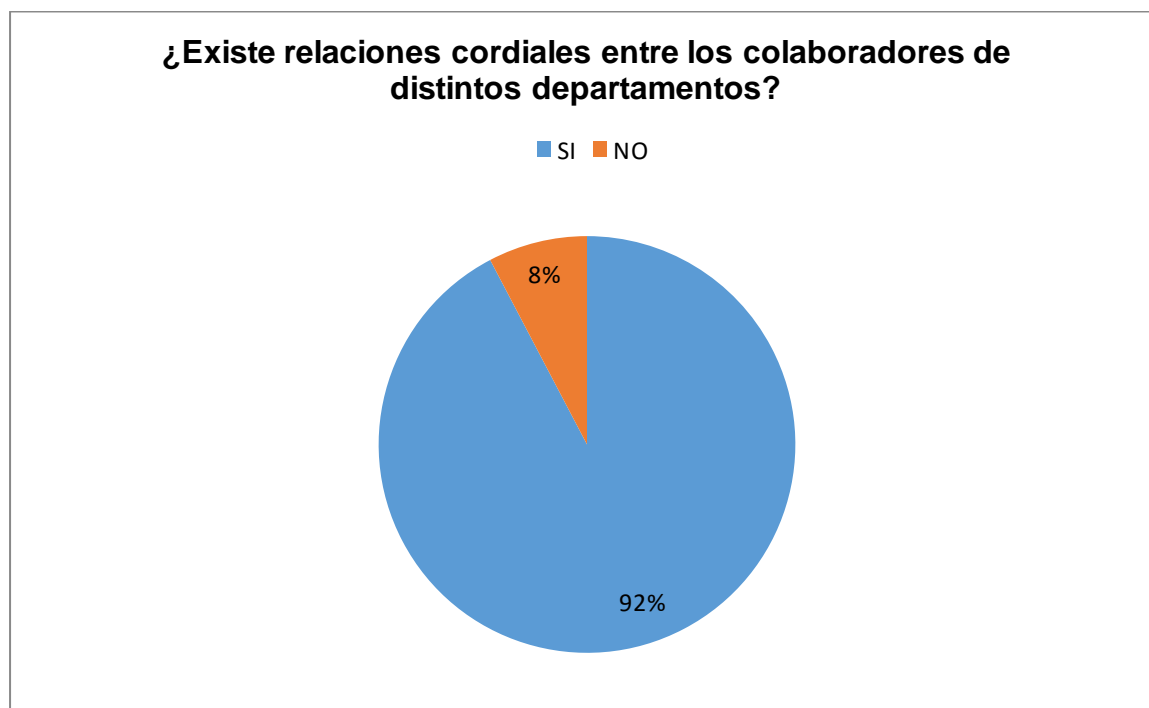
Como se observa en el gráfico anterior el 44% de los encuestados afirmó que casi siempre se recibe ayuda de otros departamentos, cuando se presentan dificultades, el 23% mencionó que siempre, el 20% que algunas veces, el 10% que casi nunca y el 3% que nunca. La colaboración entre departamentos es de suma importancia para la gestión de las operaciones de una empresa.

**Tabla 22: ¿Existen relaciones cordiales entre los colaboradores de distintos departamentos?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	36	92%
No	3	8%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 22: ¿Existe relaciones cordiales entre los colaboradores de distintos departamentos?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

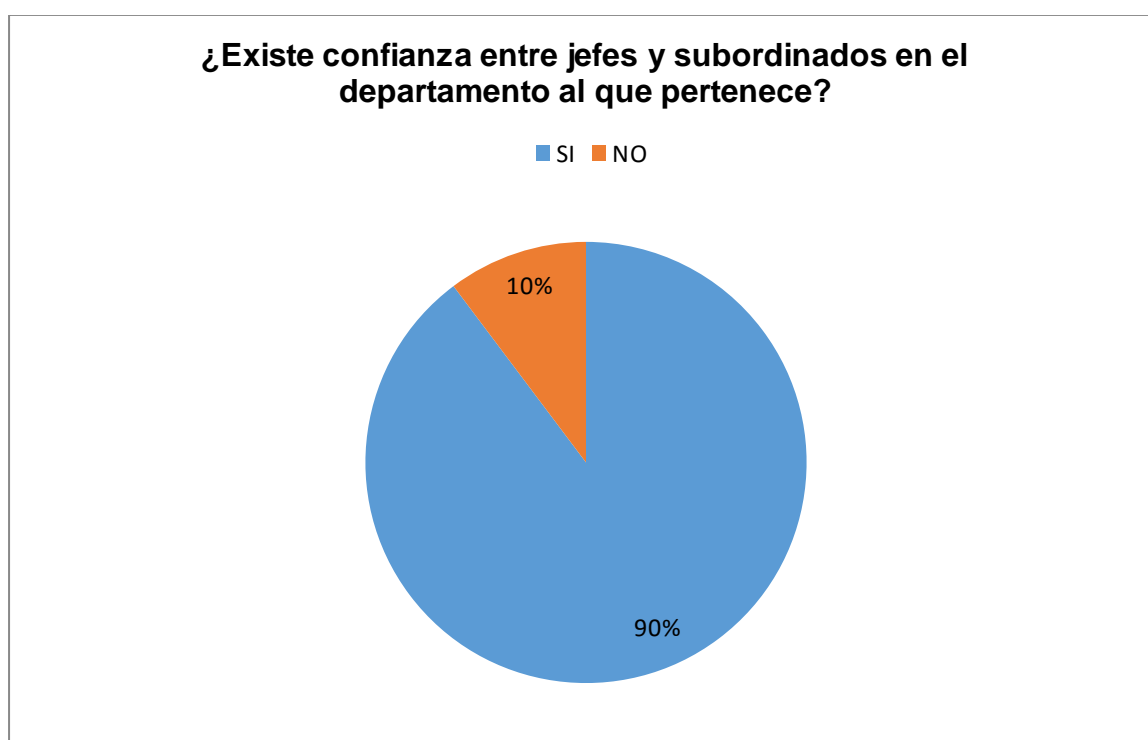
Como se observa en el gráfico número veintidós el 92% de los encuestados afirman que existe una relación cordial entre los departamentos, mientras que el 8% restante afirma lo contrario. Las buenas relaciones entre departamentos son necesarias para éxito de las operaciones de la empresa.

**Tabla 23: ¿Existe confianza entre jefes y subordinados en el departamento al que pertenece?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	35	90%
No	4	10%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 23: ¿Existe confianza entre jefes y subordinados en el departamento al que pertenece?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

En el gráfico anterior se observa que el 90% afirma que existe confianza entre jefes y subordinados y el 10% está en desacuerdo. La confianza mejora la comunicación y el trabajo en equipo, al permitir el desarrollo de un mejor clima organizacional.

**Tabla 24: ¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	36	92%
No	3	8%
Total	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

**Gráfico 24: ¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2016.

El gráfico número veinticuatro determina que el 92% de los encuestados tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo y solo el 8% menciona una

mala comunicación. Este aspecto mejora significativamente el clima laboral y el trabajo en equipo.

### 4.3 ENCUESTA 2

**Tabla 25: ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Oral	9	29%
Escrita	22	71%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 25: ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

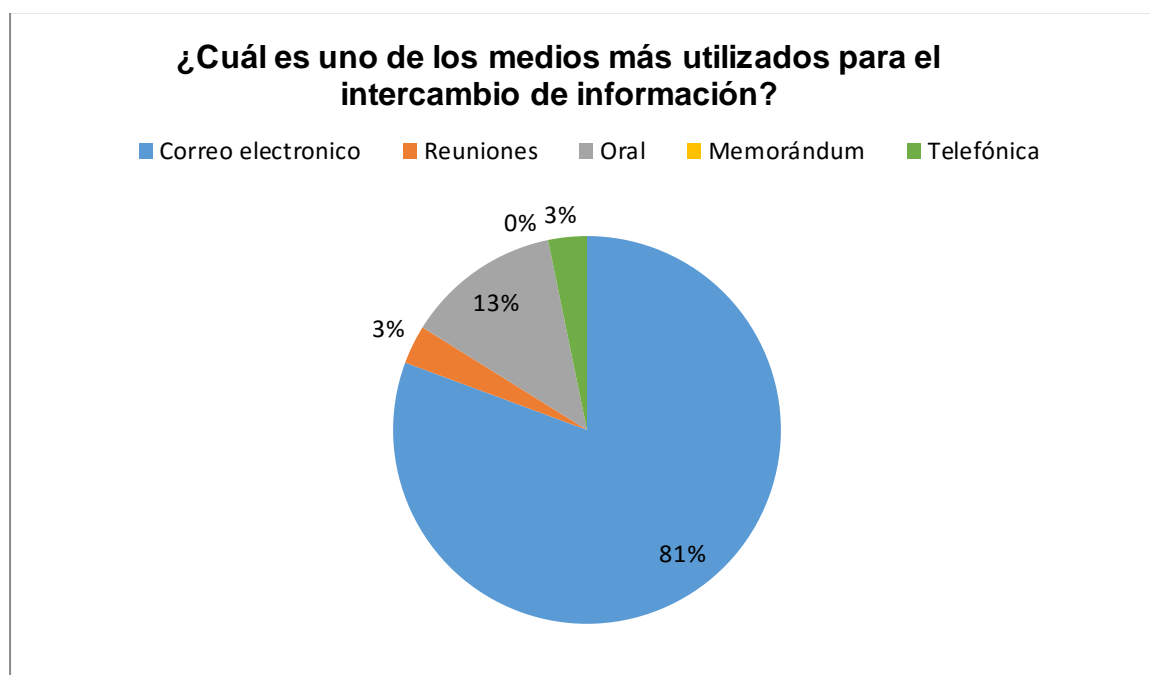
Como se observa en el gráfico número 25 de la segunda encuesta aplicada, un 71% de los colaboradores mencionó que la comunicación escrita es la más utilizada para transmitir información de relevancia para el departamento, mientras que el 29% aseguró que es la comunicación oral.

**Tabla 26: ¿Cuál es uno de los medios más utilizados para el intercambio de información?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Correo electrónico	25	81%
Oral	4	13%
Telefónica	1	3%
Reuniones	1	3%
Memorándum	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 26: ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

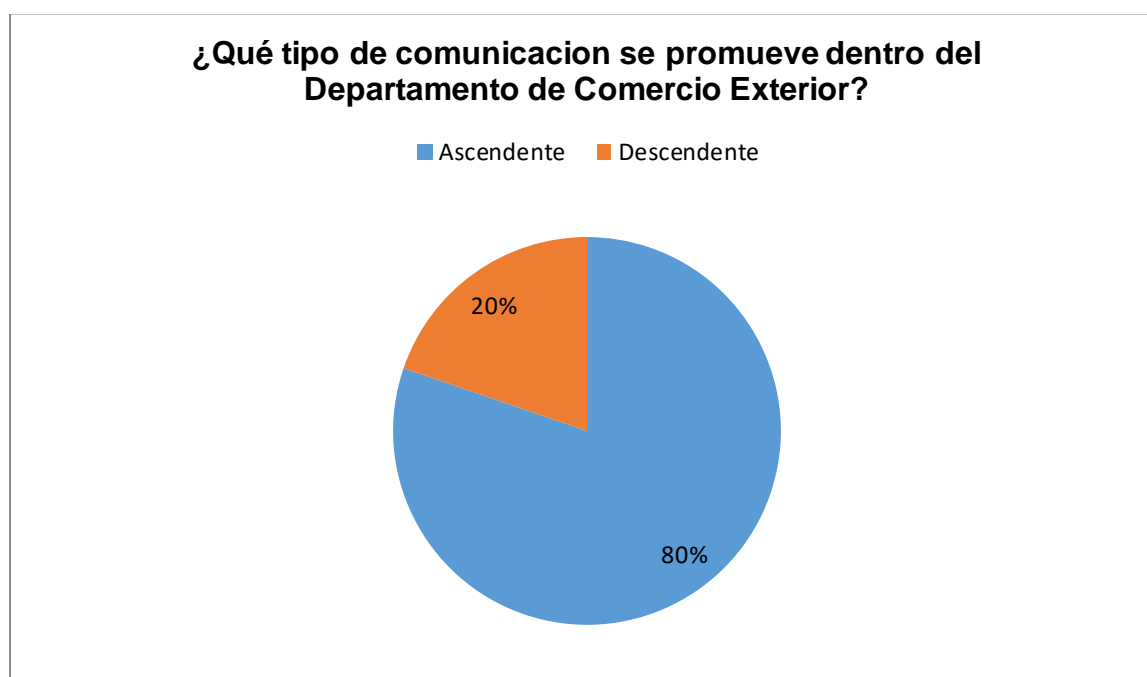
En el gráfico anterior se evidencia que el medio más utilizado para el intercambio de información dentro del Departamento y nivel de la organización es el correo electrónico, opción que obtuvo el 81%, seguida por la oral con un 13% y las reuniones y la telefónica con un 3% respectivamente.

**Tabla 27: ¿Qué tipo de comunicación se promueve dentro del departamento de Comercio Exterior?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Ascendente	13	20%
Descendente	18	80%
Total	31	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 27: ¿Qué tipo de comunicación se promueve dentro del Departamento de Comercio Exterior?**



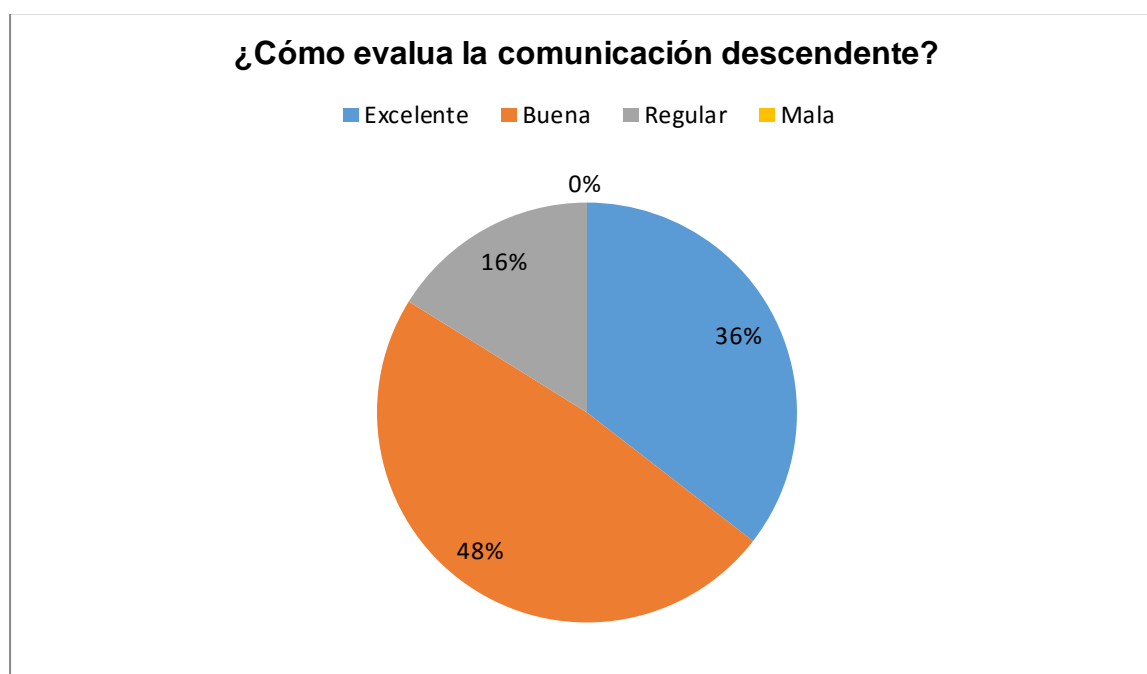
**Fuente:** Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

En el gráfico número 27, un 80% de los encuestados concordaron en que el tipo de comunicación que más se promueve dentro del departamento es la ascendente, por el contrario el 20% restante aseguró que es la descendente.

**Tabla 28: ¿Cómo evalúa la comunicación descendente?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Excelente	11	36%
Buena	15	48%
Regular	5	16%
Mala	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 28: ¿Cómo evalúa la comunicación descendente?**

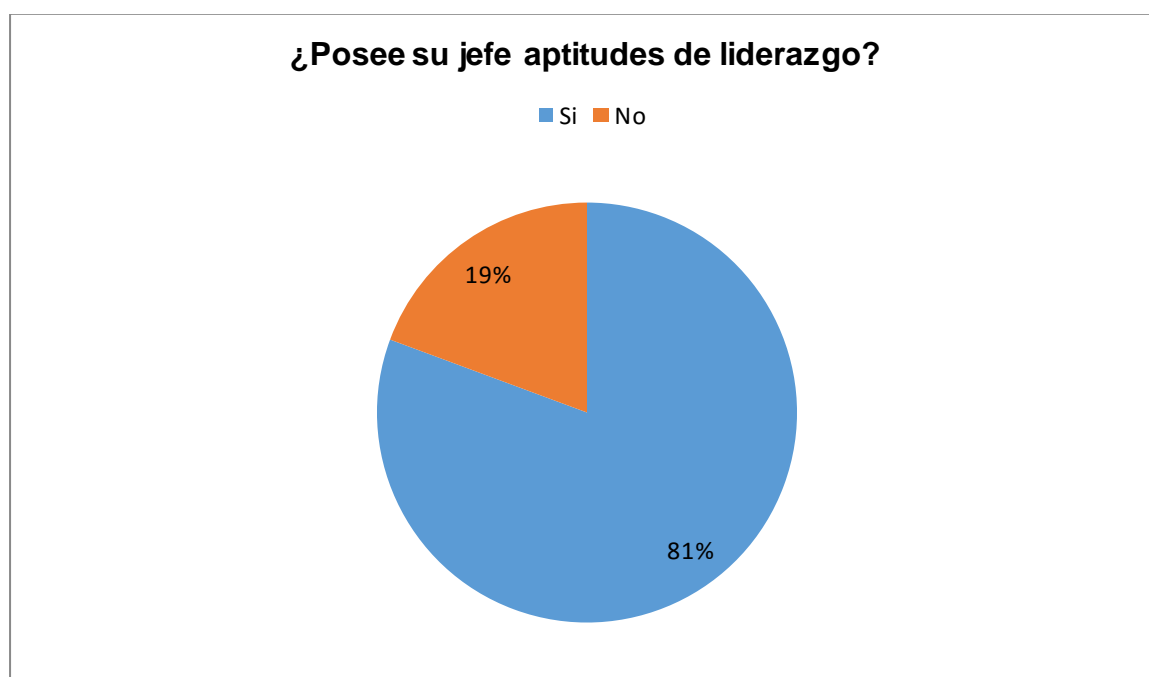
Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

Como se evidencia en el gráfico anterior un 48% de los colaboradores evaluó la comunicación descendente como buena, y un 36% como excelente, solo un 16% afirma que la comunicación es regular.

**Tabla 29: ¿Posee su jefe aptitudes de liderazgo?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	25	81%
No	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 29: ¿Posee su jefe aptitudes de liderazgo?**

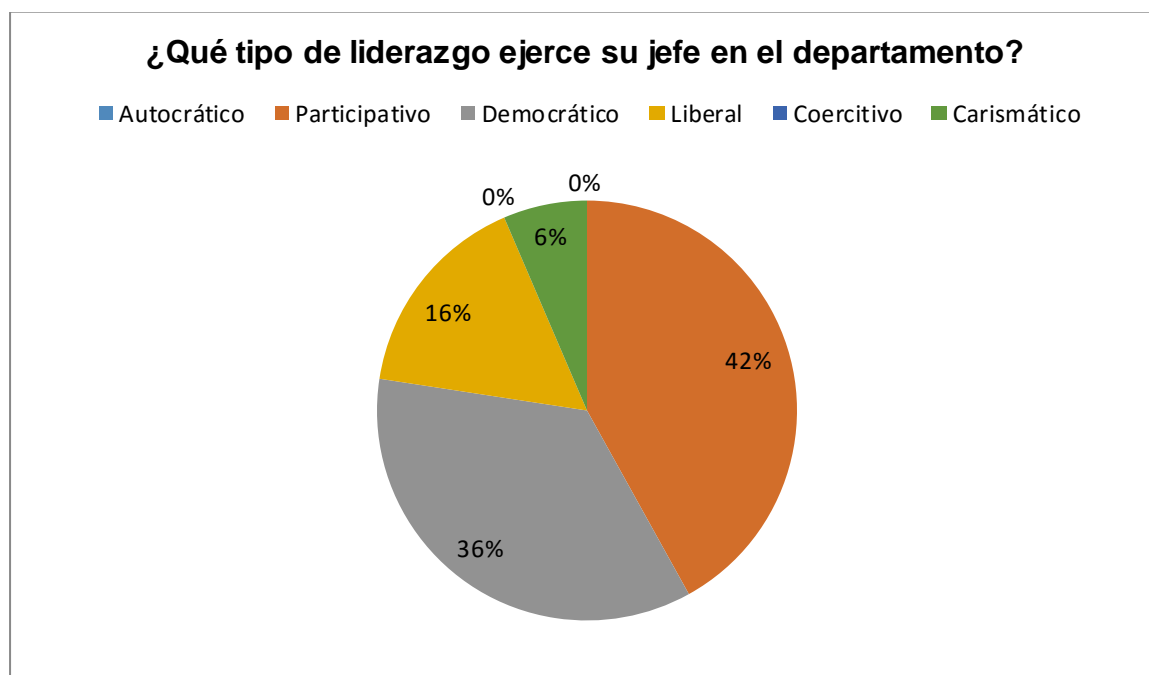
Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

Como se puede observar en este gráfico, el 81% de los encuestados afirma que el jefe del departamento de Comercio Exterior posee actitudes de liderazgo y solo un porcentaje bajo de un 19% está en desacuerdo

**Tabla 30: ¿Qué tipo de liderazgo ejerce su jefe en el departamento?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Autocrático	0	0%
Participativo	13	42%
Liberal	5	16%
Democrático	11	36%
Coercitivo	0	0%
Carismático	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 30: ¿Qué tipo de liderazgo ejerce su jefe en el departamento?**

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

El gráfico número treinta demuestra que los tipos de liderazgo que más están presentes en el departamento de Comercio Exterior es el participativo con un 42% y el democrático con un 36%; sin embargo un 16% menciona que el jefe del

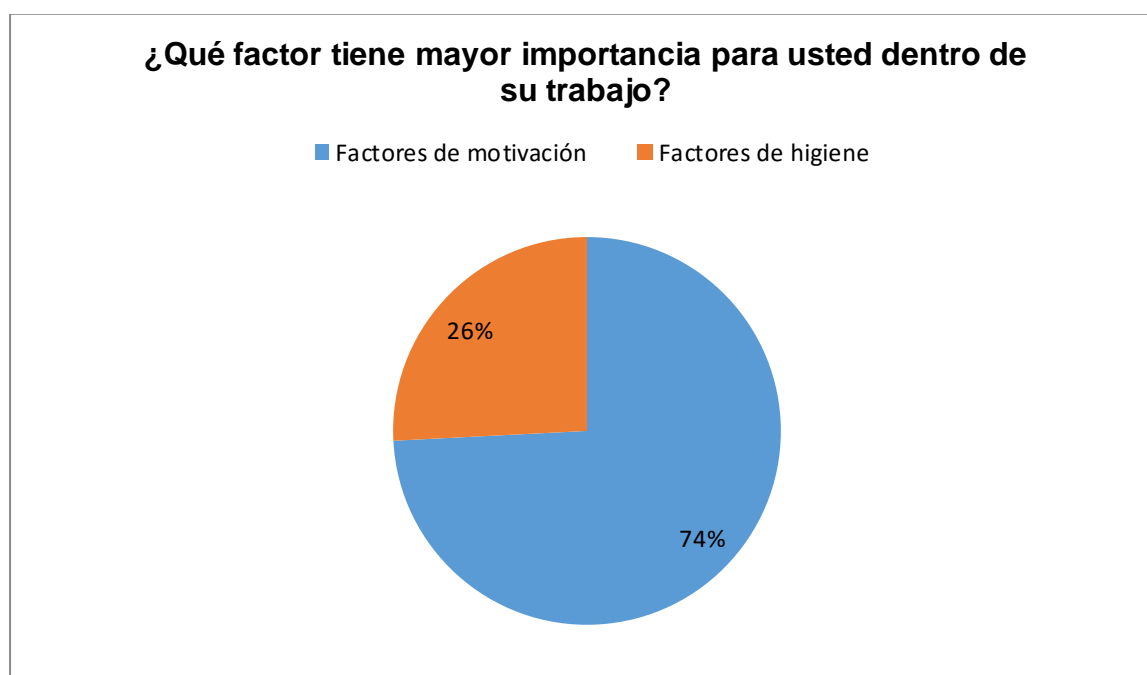
departamento aplica un liderazgo liberal y el otro 6% restante afirma que es carismático.

**Tabla 31: ¿Qué factor tiene mayor importancia para usted dentro de su trabajo?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Factores de motivación	23	74%
Factores higiénicos	8	26%
Total	31	100%

**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.**

**Gráfico 31: ¿Qué factor tiene mayor importancia para usted dentro de su trabajo?**



**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.**

El siguiente gráfico expresa datos muy interesantes para efectos de esta investigación, ya que un 74% afirmó que los factores de mayor importancia para

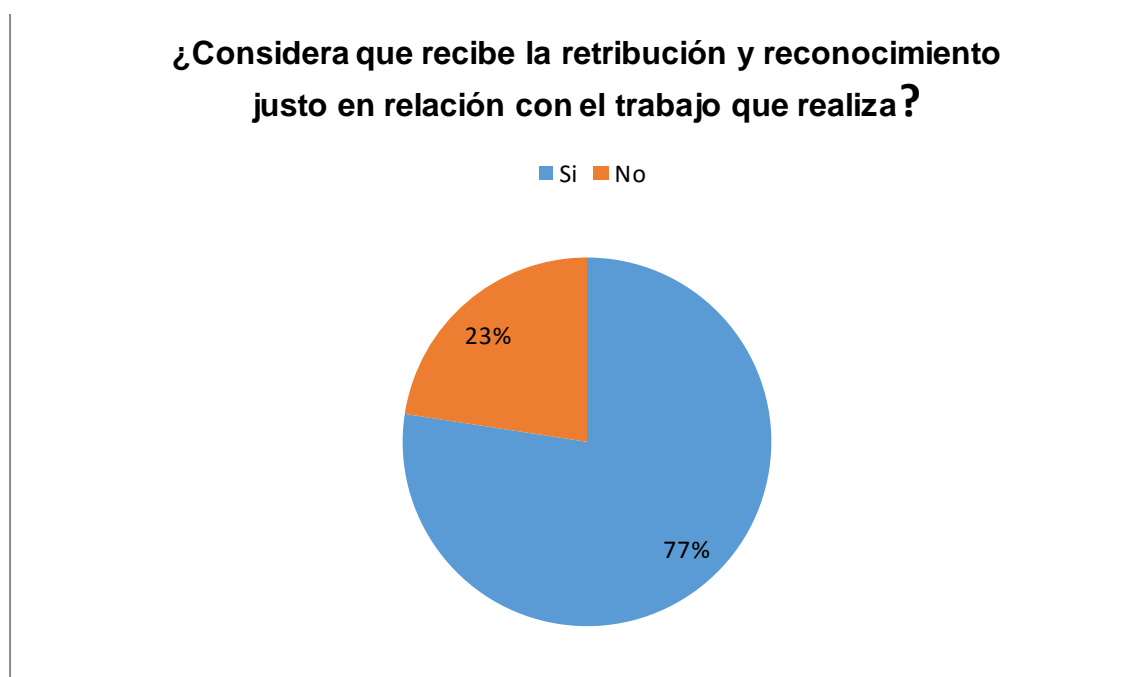
ellos son los factores de motivación, mientras que solo un 26% afirma que son los factores de higiene.

**Tabla 32: ¿Considera que recibe la retribución y reconocimiento justo en relación con el trabajo que realiza?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	24	77%
No	7	23%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 32**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

En el gráfico anterior se hace evidente que el 77% de los encuestados están de acuerdo con que reciben una retribución y reconocimiento justo por el trabajo que realiza, que este aspecto se encuentra ligado a la teoría de la equidad, el 23%

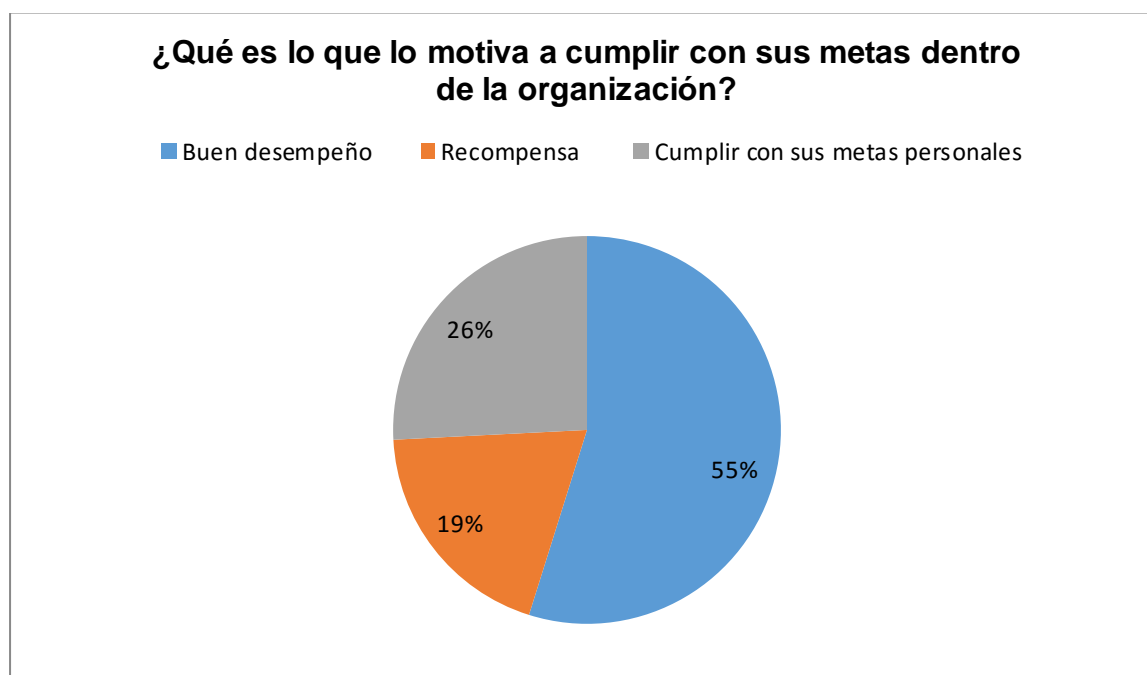
restante afirma que no recibe una retribución justa por el esfuerzo, entusiasmo, esfuerzo y desempeño del trabajo que realiza.

**Tabla 33: ¿Qué es lo que lo motiva a cumplir con sus metas dentro de la organización?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Buen desempeño	17	55%
Recompensa	6	26%
Cumplir metas personales	8	19%
Total	31	100%

**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.**

**Gráfico 33**



**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.**

Los datos obtenidos del gráfico anterior, hacen referencia a la Teoría de la Expectativa, y demuestra que el 55% se sienten motivados a cumplir con las metas

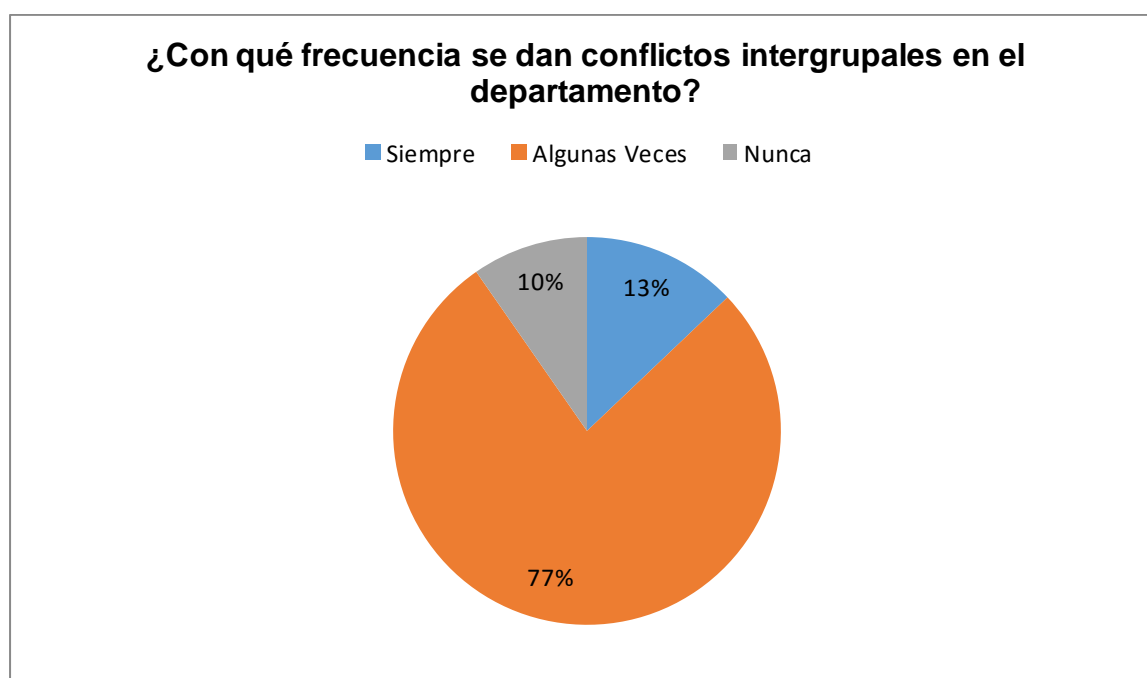
de la organización para alcanzar un buen desempeño, el 19% es por la recompensa o retribución que recibe y el otro 26% para alcanzar metas personales.

**Tabla 34: ¿Con qué Frecuencia se dan los conflictos intergrupales en el departamento?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Siempre	4	13%
Algunas veces	24	77%
Nunca	3	10%
Total	31	100%

**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.**

**Gráfico 34: ¿Con qué frecuencia se dan conflictos intergrupales en el departamento?**



**Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.**

Como se observa en el gráfico anterior el 77% de los encuestados afirma que los conflictos intergrupales dentro del Departamento de Comercio exterior solo se dan

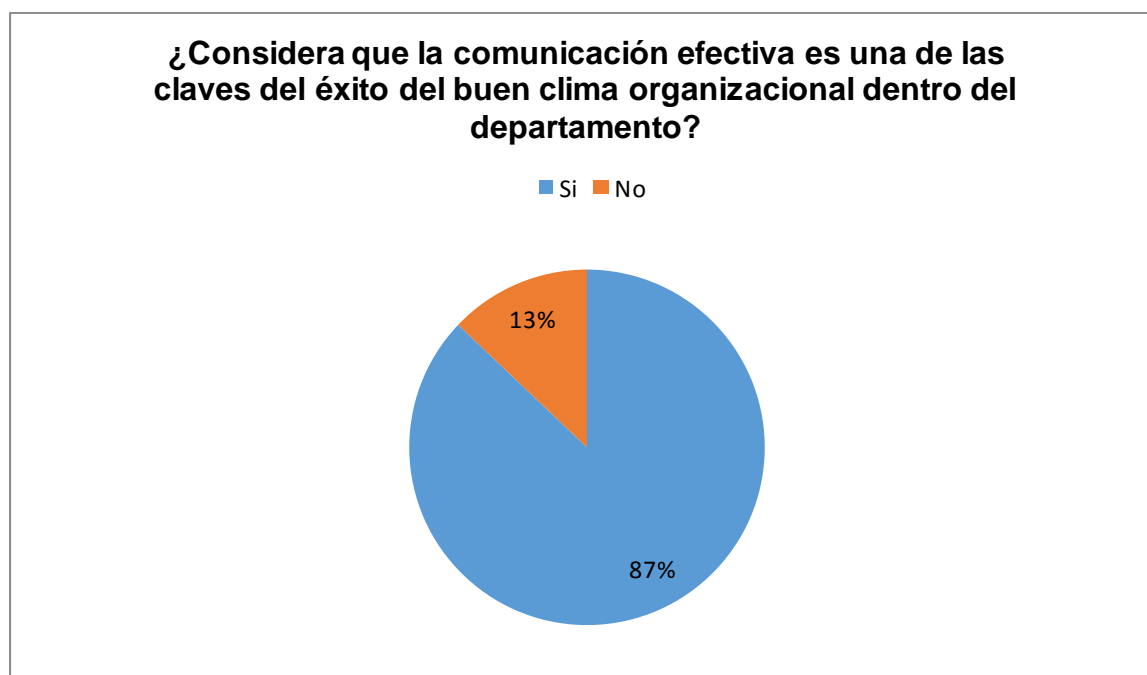
ocasionalmente, un 10% afirma que no se presentan nunca y el 13% restante afirma que se dan con mucha regularidad.

**Tabla 35: ¿Considera que la comunicación efectiva es una de las claves del éxito del buen clima organizacional dentro del departamento?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	27	87%
No	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 35: ¿Considera que la comunicación efectiva es una de las claves del éxito del buen clima organizacional dentro del departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

En el gráfico número 35 se evidencia la importancia que tiene la comunicación efectiva en el clima organizacional del departamento, ya que el 87% de los

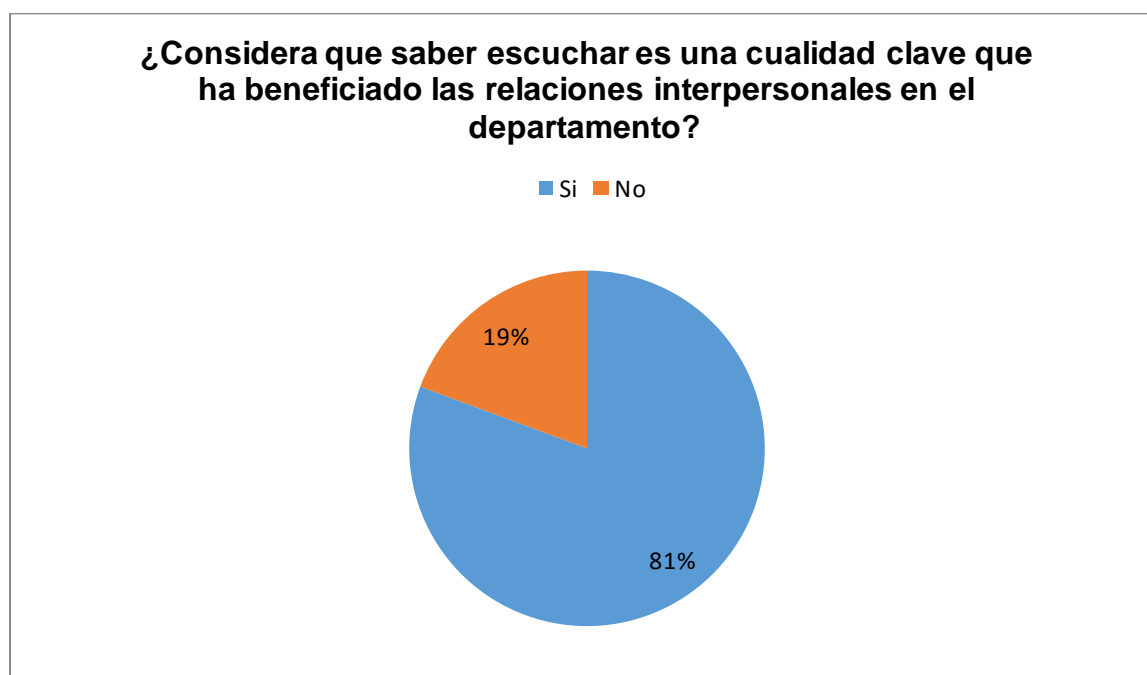
encuestados afirma que es la clave del éxito del buen clima organizacional; el 13% de los encuestados está en desacuerdo.

**Tabla 36: ¿Considera que saber escuchar es una cualidad clave que he beneficiado las relaciones interpersonales en el departamento?**

Detalles	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	25	81%
No	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Diciembre 2017.

**Gráfico 36: ¿Considera que saber escuchar es una cualidad clave que ha beneficiado las relaciones interpersonales en el departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, en San José, Enero 2017.

Como se puede observar en el gráfico anterior, de los colaboradores encuestados el 81% afirma que el saber escuchar ha beneficiado las relaciones interpersonales en el departamento, el 19% restante está en desacuerdo.

#### **4.4 ENTREVISTA**

En la entrevista realizada a Sergio Sevilla Guendel Gerente del Departamento de Comercio Exterior, se realizaron preguntas relacionadas con los indicadores de la investigación, así como de carácter general; el objetivo de este instrumento es obtener información del líder, ya que él también es una parte importante de la organización y tiene un papel significativo dentro del clima organizacional.

La primera pregunta realizada hizo referencia al tipo de liderazgo que ejerce en el departamento y las razones del por qué considera que es el más adecuado. Se determinó que no utiliza un tipo en específico ya que aplica el adecuado para cada situación, en relación con características del grupo a su cargo; esto se evidencia en las siguientes citas.

“Entonces el liderazgo se aplica en función de las características de los grupos que se tienen a cargo (Sevilla, 2017)”

“En algunas cosas hay que ser autocrático, porque la decisión hay que tomarla, a veces no hay tiempo o ya uno tiene conocimiento para tomar la decisión en un momento dado se puede volver autocrático (...) para efectos de estos siempre que se pueda en la medida que posible, se toman decisiones en función de consensos (Sevilla, 2017)”

Sin embargo, hay dos tipos de liderazgo muy utilizados en el departamento: el participativo y el democrático. Se hizo evidente durante la aplicación del instrumento la confusión que existe sobre la definición de estos dos estilos de liderazgo.

“Se puede decir que el 80 o 90% tiene que ser democrático, porque habrá decisiones que son de la gerencia como tal, entonces se vuelve un poco autocrático en algunas cosas, pero eso en menor rango; para todo no se puede participar a todo el mundo, sino es que dependiendo de los casos y del análisis, (...), de acuerdo con el análisis de la situación, es que participa a la gente (...) (Sevilla, 2017)”

Por lo tanto, al realizar un análisis de las respuestas de la entrevista, se puede determinar que la mayoría de las decisiones en el departamento se toman ejerciendo el tipo de liderazgo participativo, así lo evidencia la siguiente cita.

“...al final debe haber una decisión, la decisión le corresponde a uno como gerencia, para eso es que a uno le pagan para que tome esas decisiones en función de los conocimientos aportados por todo el grupo de trabajo...” (Sevilla, 2017)”

Por otro lado, la segunda pregunta hace referencia a la comunicación efectiva dentro del departamento de Comercio Exterior, indicador que pertenece a la variable de relaciones interpersonales y que influye en el clima organizacional.

“Sí, porque si usted no tiene una comunicación efectiva o constante con la gente, al final no tiene una buena comunicación ni buen clima organizacional y por eso le digo primero hay que entender a la gente para después saber las características de cada uno, para ver como lo trata o como trata al grupo o como está conformado el grupo.” (Sevilla, 2017)

La pregunta tres es de suma importancia para el desarrollo de esta investigación, ya que establece cuál es el factor de éxito del buen clima organizacional en el departamento.

“Bueno lógicamente las buenas relaciones con la gente, pero conociendo las características y variables de cada persona y del grupo como tal, aquí lo que siempre se busca, la relación tiene que ser lo más civilizada posible...” (Sevilla, 2017)

La cuarta pregunta que se realizó al Gerente del Departamento de Comercio Exterior, hace alusión al tipo de comunicación que utiliza como líder para informar a los colaboradores sobre temas de relevancia o sobre su desempeño, ya sea escrita u oral.

“ Como nosotros trabajamos en una institución del estado, muchas veces hay que dejar documentada la comunicación, hoy se utiliza mucho el correo electrónico, para presentar gráficos, documentos o lo que sea, casi siempre debe haber una comunicación escrita...” (Sevilla, 2017)

El entrevistado mencionó que la comunicación que se utiliza para transmitir información relevante es la escrita; sin embargo, la oral se utiliza para dar instrucciones para el grupo de trabajo o también como un refuerzo de la escrita.

“...la oral es para dar instrucciones pequeñas e inmediatas. La escrita es la para formalidad de la organización como tal...” (Sevilla,2017)

“Y la otra lógicamente es la oral, las reuniones que se hagan con el grupo de trabajo, primordialmente va primero la escrita, y después en segundo plano la oral. (Sevilla, 2017)”

Con respecto a la pregunta cinco de la guía de entrevista, hace referencia a ejemplos de cómo motivar a los colaboradores; aspecto fundamental para la satisfacción y desempeño.

“Primeramente yo los saludo todos los días desde el primero hasta el último, esa es una forma de motivar; lo segundo es haciéndoles ver las buenas cosas que realizan y lo positivo que su trabajo le aporta al banco y a ellos como personas, es muy difícil motivar salarialmente, porque es todo un proceso diferente, la motivación viene en la flexibilidad y la adaptabilidad de las cosas (Sevilla, 2017)”

El saber escuchar es una cualidad indispensable para ser buen líder y para mantener buenas relaciones con los colaboradores, la pregunta seis hace referencia a si el entrevistado se encuentra anuente a escuchar las necesidades e inquietudes de sus colaboradores.

“Si claro! siempre hay que escucharlos, porque si usted no escucha las necesidades e inquietudes la gente cómo va a hacer para mejorar, lo que se busca es un proceso grupal siempre mejorar sea hacia abajo y hacia arriba porque al final lo que se busca es que la oficina este bien para ver resultados positivos y esos resultados lleguen a la institución como tal. (Sevilla, 2017)”

La entrevista evidenció que el jefe del Departamento de Comercio exterior se encuentra anuente a escuchar todas las inquietudes de sus colaboradores, todas las inquietudes manifestadas son analizadas para ver si se les puede dar una solución.

“Las pueden plantear por escrito o verbalmente, lógicamente se van a evaluar o analizar, a veces junto con ellos o a nivel de otros grupos de compañeros que tienen que ver; para ver si la inquietud es válida, si se puede aplicar o no, porque para eso tenemos que tomar en cuenta todas las variables, reglamentos, disposiciones, directrices del banco como tal, presupuestos, ver de qué se trata la inquietud, para ver si se le puede dar una solución (...) (Sevilla,2017)

La pregunta siete permite determinar cómo solucionan los conflictos intergrupales dentro del departamento, las estrategias que se utilizan para solucionar conflictos son de importancia para mantener el buen clima organizacional en el departamento de comercio exterior y en una organización en general.

“Lo primero, cuando hay diferencias intergrupales, es escuchar a todas las partes por igual, para tener una idea del tipo de conflicto que existe, como un árbitro, empezar a ver cómo solucionar los problemas del conflicto, para que la mayoría de la gente salga satisfecha en todo sentido...” (Sevilla, 2017)

Existen diversas formas de motivar a los colaboradores una de ellas es utilizar los elogios, la pregunta pretende determinar si el entrevistado utiliza los elogios como una manera de motivar a sus empleados.

“Tiene que utilizarse necesariamente como una manera de motivación, si usted no felicita a la gente porque su trabajo está bien y es de calidad, que le aporta a él, al banco, a la oficina a beneficio de los clientes también, usted no puede solo señalar lo malo, sino que tiene que señalar lo bueno y más lo bueno que lo malo...” (Sevilla, 2017)

Los líderes pueden determinar cuáles son los factores que más afectan el desempeño de sus colaboradores y la pregunta nueve permite determinar esos factores, en relación con la Teoría de los Factores.

“Yo creo que los higiénicos, porque la gente siempre va a pretender un mejor salario, eso por un lado, después lógicamente si no hay buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, no hay un buen ambiente laboral, no van a haber buenas condiciones para generar buenos ascensos y una serie de cosas, el aspecto físico también es importante, las buenas relaciones con los supervisores porque debe haber una retroalimentación de su trabajo como tal, pero normalmente el empleado busca mejor salario...” (Sevilla, 2017)

La última pregunta de la guía de la entrevista intenta determinar si existen buenas relaciones interpersonales en el departamento, variable transcendental en el clima de organización.

“...me parece que a nivel de la organización y en la oficina sí hay buenas relaciones interpersonales, entre la mayoría de gente por lo menos. No al 100% porque siempre van a haber diferencias de una forma u otra porque todos tienen diferentes formas de pensar; pero, sí por lo menos un alto porcentaje de que hay un buen clima organizacional” (Sevilla, 2017)

## **CÁPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permite conocer a fondo los aspectos involucrados en el clima organizacional de una empresa, específicamente en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica ubicado en San José, Costa Rica.

El aspecto más relevante que se puede concluir del primer instrumento aplicado es que el 77% de la población se siente satisfecho con el clima laboral del Departamento de Comercio Exterior, aspecto de importancia en el clima organizacional.

Es importante mencionar que el clima organizacional se compone de la interacción de muchas variables; de las cuatro variables identificadas en la primera encuesta realizada, se obtuvieron resultados muy positivos por lo que se puede afirmar que existe en la Oficina de Comercio Exterior un buen clima organizacional; con características como la buena comunicación, motivación, buenas relaciones interpersonales y un liderazgo adecuado.

Con la segunda encuesta aplicada se lograron determinar características específicas del clima organizacional del departamento, aspectos relativos al tipo de comunicación más utilizada, factores que motivan a los trabajadores y la función de comunicación efectiva y el saber escuchar en las buenas relaciones interpersonales.

Para recolectar datos que permitieran llenar vacíos de la investigación, se realizó una entrevista al Gerente del Departamento de Comercio Exterior con el objetivo de conocer la perspectiva y opinión del jefe sobre este tema, como sujeto activo en el clima organizacional.

Con respecto al clima organizacional los resultados fueron muy positivos; sin embargo, podrían mejorar aún más, si la organización pone especial atención a este tema, que muchas veces queda en el descuido por enfocarse solo en la productividad y metas de la organización. Es necesario que todas las empresas tomen consciencia de la importancia que tiene este tema, en la mejora de todos los aspectos de la organización.

### **5.1.1 VARIABLE COMUNICACIÓN**

La variable comunicación pertenece al objetivo número uno de este estudio, se concluye con base en la primera encuesta aplicada; que existe una buena comunicación entre el personal de la Oficina de Comercio Exterior y entre jefes y subordinados.

La buena comunicación influye positivamente en la motivación y la satisfacción de los colaboradores incluso puede utilizarse para mejorar el clima organizacional de una empresa. Los colaboradores pueden expresar sus necesidades e inquietudes incluso hacer sugerencias que permitan a los líderes o jefes evaluar distintos aspectos del área laboral con el objetivo de hacer mejoras.

La pregunta ocho de esta encuesta determinó que el 64% de la población en estudio afirma que la comunicación es buena dentro del departamento y un 18% afirma que es excelente, por lo que se evidencia el resultado positivo de esta variable en el clima organizacional.

#### **5.1.1.1 Indicador: comunicación descendente**

- 1- La comunicación descendente tiene diversas funciones dentro de la organización, como: informar sobre el desempeño a los trabajadores, motivar a los empleados, realizar retroalimentación del trabajo efectuado e informar a los colaboradores sobre proyectos o aspectos de interés en el departamento y nivel general en la organización.
- 2- El 48% de los colaboradores evaluaron la comunicación descendente como “Buena” aspecto que favorece el clima organizacional dentro del Departamento de Comercio Exterior

#### **5.1.1.2 Indicador: comunicación ascendente**

- 3- La comunicación ascendente permite identificar los aspectos que afectan el clima de la organización, para esto es indispensable que los colaboradores se sientan en confianza de poder expresar sus necesidades e inquietudes a su superiores; en el caso de la Oficina de Comercio Exterior el 49% afirma que siempre puede expresar esas inquietudes y necesidades.
- 4- Con base en los resultados de la segunda encuesta aplicada, se determinó que el 80% de los encuestados afirman que la comunicación que más se promueve en el departamento es la ascendente.

#### **5.1.1.3 Indicador: comunicación escrita**

- 5- Con base en la información recopilada se puede concluir que la comunicación escrita es la más utilizada y el correo electrónico es el medio utilizado para transmitir información.

- 6- Como se determinó en la entrevista realizada, primero se utiliza la comunicación escrita ya que esta es parte de la formalidad de la organización y permite dejar evidencia de la información que se comunicó.

#### **5.1.1.4 Indicador: comunicación oral**

- 7- Con base en la información facilitada por medio de la entrevista se determinó que la comunicación oral es utilizada para dar instrucciones cortas e inmediatas o como refuerzo a la información transmitida por escrito.

### **5.1.2 VARIABLE LIDERAZGO**

Esta variable pertenece al objetivo número dos de esta investigación y hace alusión a los estilos de liderazgo que se implementan en el Departamento. Al estudiar los datos obtenidos en la primera encuesta aplicada puede llegarse a la siguiente conclusión; un 77% de la población de estudio considera que su jefe es un buen líder.

La entrevista arrojó información muy interesante con respecto a esta variable, no se aplica un tipo de liderazgo en específico, sino que se aplica el más adecuado para cada tipo de situación, el estilo de liderazgo también depende de las características del grupo de trabajo.

#### **5.1.2.1 Indicador: liderazgo participativo**

- 8- El 69% de los colaboradores se encuentran satisfechos con la forma de liderar de su jefe, que según los encuestados se caracteriza por ser participativo. Un buen líder debe contar con una serie de cualidades y características que le permitan lograr las metas de la organización, cuidar,

valorar y motivar a sus colaboradores y mantener un adecuado clima organizacional.

- 9- Se hizo evidente la confusión con respecto a la definición de dos estilos de liderazgo en particular el democrático y el participativo; sin embargo, después de un análisis de las respuestas del entrevistado el tipo de liderazgo que más se utiliza es el participativo.
- 10- Se utiliza este estilo de liderazgo debido a que en las labores que desempeña el departamento, se requiere de conocimientos técnicos y especializados en el tema; por esta razón es que se utiliza el estilo de liderazgo participativo, que permite la toma de decisiones con base en la experiencia y conocimientos de los colaboradores.

#### **5.1.2.2 Indicador: liderazgo autocrático**

- 11- Como lo expreso el jefe del Departamento de Comercio Exterior, hay algunas decisiones que se toman de manera autocrática, debido a que la decisión se debe tomar de inmediato o porque el jefe del Departamento cuenta con el conocimiento y experiencia necesarios para tomar la decisión.

#### **5.1.2.3 Indicador: liderazgo democrático**

- 12- En relación con la información obtenida de la segunda encuesta aplicada el 36% de los colaboradores expresó que este tipo de liderazgo se ejerce dentro del departamento.

#### **5.1.2.4 Indicador: liderazgo carismático**

13- En el caso del jefe del Departamento de Comercio Exterior se caracteriza por que tiene la cualidad de influir positivamente en colaboradores, característica que es parte del liderazgo carismático.

#### **5.1.2.5 Indicador: liderazgo liberal**

14- Con base en la información de la segunda encuesta aplicada solo un 16% de los encuestados determinó que este es el tipo de liderazgo que ejerce el jefe de Comercio Exterior.

#### **5.1.2.6 Indicador: liderazgo coercitivo.**

15- La segunda encuesta aplicada a los colaboradores determinó que este tipo de liderazgo no ejerce dentro del Departamento de Comercio Exterior.

### **5.1.3 VARIABLE MOTIVACIÓN**

La variable motivación pertenece al objetivo número tres de este estudio, y puede concluirse, con base en la primera encuesta, que el 82% de la población señala que se siente motivado cuando realiza sus labores.

Con respecto a esta variable existen diversos indicadores que tiene influencia significativa y para efectos de esta investigación se hace referencia a la Teoría de los dos factores: Teoría de la Equidad y Teoría de la Expectativa. Con base en estas se establecen diferentes factores como: los higiénicos, los motivadores, el buen desempeño, la recompensa y otros factores que intentan determinar por qué se ven motivados los empleados dentro de una organización.

La pregunta 14 de la primera encuesta realizada, arroja resultados controversiales a pesar de que un gran porcentaje se siente motivado en su trabajo, un 44% afirma que la organización no reconoce lo valioso de sus empleados, lo que pone en evidencia que el problema en este aspecto no se encuentra en el Departamento de Comercio Exterior, sino a nivel general en la organización.

Un alto porcentaje de los encuestados afirma haber recibido elogios por un trabajo bien realizado, este aspecto afecta positivamente la motivación y satisfacción de los colaboradores. Un 43% de los encuestados afirma que su jefe valora y reconoce su trabajo y el 41% afirma que el jefe del departamento de Comercio Exterior se preocupa por mantener motivados a sus colaboradores.

Un buen líder debe preocuparse por mantener motivado a su equipo de trabajo, al mejorar su satisfacción y su desempeño. Con base en la información extraída por medio de la entrevista se determina que el jefe de Comercio Exterior utiliza los elogios y la flexibilidad como medio para motivar a sus colaboradores.

#### **5.1.3.1 Indicador: Teoría de los dos factores**

16- En relación con los indicadores de esta variable se determina que son los factores motivadores los que más importancia tienen para los trabajadores, en este caso los resultados son contrarios a los recopilados en la entrevista, ya que el jefe del departamento expresó que considera que son los factores higiénicos los más importantes para los trabajadores.

17- Con respecto a la información obtenida se demuestra que los factores de motivación son de suma importancia en el clima organizacional de cualquier empresa y que este factor debería ser tomado en cuenta mucho más, por

todos los líderes ya que tienen un papel fundamental en la motivación de sus colaboradores.

#### **5.1.3.2 Indicador: Teoría de la equidad**

18- Con respecto a la teoría de la equidad el 77% de los encuestados afirma que sí recibe una retribución y reconocimiento justos por el esfuerzo, dedicación, y entusiasmo, así como del trabajo realizado para la organización; aspecto que determina el nivel de motivación del empleado con su trabajo.

#### **5.1.3.3 Indicador: Teoría de la expectativa**

19- Con respecto a la Teoría de la Expectativa se determinó que es el buen desempeño, lo que motiva a los colaboradores a cumplir con sus metas dentro de la organización.

### **5.1.4 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES**

La variable relaciones interpersonales pertenece al objetivo número cuatro de esta investigación, se concluye con base en los resultados obtenidos, que esta variable influye significativamente en el clima organizacional del Departamento de Comercio Exterior. Un adecuado clima laboral y organizacional se caracteriza por las buenas relaciones interpersonales tanto entre jefes y subordinados, como entre compañeros de trabajo y entre departamentos.

El jefe del departamento de Comercio Exterior expresó que la clave del buen clima organización en el departamento es las buenas relaciones interpersonales; en función de esta variable se motiva a los empleados, se establece una buena

comunicación e incluso se conoce al grupo de trabajo y se aplica el liderazgo más adecuado.

Para efectos de esta variable los resultados fueron muy satisfactorios, porque evidencian el buen clima organizacional, no solo del Departamento de Comercio exterior, sino del Banco de Costa Rica en general. De las cinco preguntas que conforman esta sección, más del 90% de los encuetados afirman tener buenas relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales están influenciadas por las conductas del individuo, la amabilidad, respeto y tolerancia crean excelentes relaciones interpersonales en el clima organizacional. Es de suma importancia destacar que para medir y evaluar esta variable se utilizaron tres indicadores: comunicación efectiva, conflictos intergrupales y saber escuchar

#### **5.1.4.1 Indicador: comunicación efectiva**

20- La comunicación efectiva favorece un adecuado clima laboral y organizacional, influye positivamente en los grupos de trabajo que a su vez permite a los colaboradores cumplir con las metas de la organización. En el caso del departamento de Comercio Exterior el 87% de los colaboradores expresó que es una de las claves del éxito del buen clima organizacional en el departamento.

#### **5.1.4.2 Indicador: Saber escuchar**

21- Para tener una comunicación efectiva es importante que tanto jefes como colaboradores tengan la habilidad de saber escuchar, para este indicador el

81% de los colaboradores afirma que este aspecto ha beneficiado las relaciones interpersonales dentro del departamento de Comercio Exterior.

#### **5.1.4.3 Indicador: Conflictos intergrupales**

22- En toda organización son inevitables los conflictos intergrupales, sin embargo en el departamento solo se dan de forma ocasional; solo un 13% de los encuestados expresó que los conflictos se daban con mucha regularidad.

23- El jefe de Comercio Exterior opinó que su forma de solucionar esos conflictos es primero escuchar a las partes involucradas y después él, por medio de sus atribuciones, utiliza el arbitraje como técnica de solución de conflictos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 VARIABLE COMUNICACIÓN**

#### **5.2.1.1 Indicador: Comunicación descendente**

- 1- Se recomienda establecer acciones que permitan generar un ambiente de confianza entre jefes y subordinados, con el fin de promover la comunicación descendente.
- 2- Elaborar un mecanismo que permita evaluar la comunicación descendente de forma anual dentro del departamento.

#### **5.2.1.2 Indicador: comunicación ascendente**

- 3- Realizar reuniones u otro tipo de mecanismos que permitan a los colaboradores expresar sus necesidades, inquietudes y sugerencias con el fin de fortalecer la comunicación ascendente en el departamento

- 4- Realizar un estudio sobre el clima organizacional, con el propósito de utilizar como herramienta la comunicación ascendente, para identificar las debilidades y fortalezas del departamento.

#### **5.2.1.3 Indicador: comunicación escrita**

- 5- Se recomienda mantener la comunicación escrita como principal medio para transmitir información.
- 6- Analizar con esmero que información requiere ser transmitida a través de la comunicación escrita, con el fin de no perturbar a los colaboradores con demasiada información.

#### **5.2.1.4 Indicador: comunicación oral**

- 7- Se invita a la jefatura a utilizar este tipo de comunicación para realizar una retroalimentación del trabajo realizado por los trabajadores.

### **5.2.2 VARIABLE LIDERAZGO**

#### **5.2.2.1 Indicador: liderazgo participativo**

- 8- Se recomienda mantener el estilo de liderazgo participativo dentro del Departamento de Comercio Exterior, ya que se evidenció que gran parte de los colaboradores se sienten satisfechos con este estilo de liderazgo.
- 9- Capacitar a la gerencia del departamento con el fin de proporcionarle las herramientas necesarias para ejercer este tipo de liderazgo de forma adecuada.
- 10- Se recomienda a la gerencia analizar si se cuenta con los conocimientos necesarios para la toma de decisiones.

**5.2.2.2 Indicador: liderazgo autocrático**

11- Se recomienda a la jefatura de Comercio Exterior realizar un análisis de la decisión que se debe tomar con el objetivo de identificar el mejor estilo de liderazgo, a fin de no volver la toma de decisiones un proceso burocrático.

**5.2.2.3 Indicador: liderazgo democrático**

12- Fomentar el trabajo en equipo con el fin de que las decisiones tomadas bajo este tipo de liderazgo, se elijan de forma eficaz.

**5.2.2.4 Indicador: liderazgo carismático**

13- Se recomienda a la jefatura identificar las características de un líder carismático y que podrían favorecer el clima organizacional.

**5.2.2.5 Indicador: liderazgo liberal**

14- Utilizar este tipo de liderazgo solo en situaciones en el que el gerente de comercio exterior no cuente con los conocimientos técnicos para la toma de decisiones.

**5.2.2.6 Indicador: liderazgo coercitivo**

15- No utilizar este tipo de liderazgo en el departamento de comercio exterior ya que las funciones de este departamento requieren de conocimiento especializado.

### **5.2.3 VARIABLE MOTIVACIÓN**

#### **5.2.3.1 Indicador: Teoría de los factores**

16-Se recomienda a la jefatura analizar otras líneas de acción que permitan aumentar la motivación de los empleados, además de las utilizadas actualmente.

17- Es necesario, que a nivel general, en la organización se implementen acciones que permitan a los colaboradores tener oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

#### **5.2.3.2 Indicador: Teoría de la equidad**

18- Establecer nuevos métodos de reconocimientos que permitan aumentar la motivación de los colaboradores

#### **5.2.3.3 Indicador: Teoría de la expectativa**

19- Establecer metas individuales que sean un reto para el trabajador con el fin de que se vea motivado a alcanzar las metas, para obtener un buen desempeño en la organización.

### **5.2.4 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES**

#### **5.2.4.1 Indicador: comunicación efectiva**

20-Establecer desafíos y metas grupales, con el fomento del trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales y la comunicación efectiva en el departamento.

**5.2.4.2 Indicador: saber escuchar**

21- Establecer mecanismos que permitan a la gerencia tener conocimiento de los motivos de los conflictos intergrupales.

**5.2.4.3 Indicador: conflictos intergrupales**

22- En toda organización son inevitables los conflictos intergrupales, por lo tanto, lo recomendable es que la jefatura analice diferentes técnicas de solución de conflictos, para dar una salida a estos de manera satisfactoria, sin dañar las buenas relaciones interpersonales.

## **CÁPITULO VI: PROPUESTA**

## 6.1 PRESENTACIÓN

El objetivo de esta investigación va más allá de solo un aporte académico, se pretende utilizar la información recopilada para establecer un plan de acción que le permita a la institución mejorar el clima organizacional de la institución.

El desarrollo de esta investigación y en especial los instrumentos aplicados, han permitido evaluar la situación del clima organizacional en el caso específico del Departamento de Comercio Exterior ubicado en San José, e identificar los aspectos negativos que influyen en el clima organizacional.

Por lo tanto, con base en los resultados de las encuestas aplicadas se identifican dos aspectos que están afectando negativamente el ambiente laboral y organización dentro de este departamento.

El primer aspecto es que el 44% de los colaboradores afirman que el Banco de Costa Rica no reconoce el valor de sus empleados y el otro aspecto a tomar en consideración es que el 33% de los encuestados afirma que el Banco de Costa Rica no les ofrece oportunidades de crecimiento.

Por consiguiente, la elaboración de esta propuesta se centra en establecer líneas de acción para mejorar estos aspectos y reforzar otras variables como la motivación, trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales.

## **6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Objetivo general:

Elaborar una propuesta que permita mejorar el clima organizacional en el Departamento de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica, ubicado en San José.

Objetivos específicos:

- Realizar capacitaciones en los temas de motivación y relaciones interpersonales, con el fin de mejorar el clima organizacional en el Departamento de Comercio Exterior.
- Estructurar un plan de reuniones mensuales que permita evaluar el clima organizacional en el Departamento de Comercio Exterior.
- Establecer un plan que permita aumentar la motivación de los colaboradores.

## **6.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

En el siguiente cuadro se señalan las líneas de acción para mejorar y reforzar cada una de las variables de la investigación, además se señala los objetivos de esas acciones, los responsables de ejecutar esas líneas de acciones y la duración de esas actividades.

**Cuadro 4: Plan de capacitaciones**

Nombre del curso	Objetivo	Contenido del curso	Cantidad de personas por grupo	Duración	Responsable
Estrategias para motivar a los colaboradores	Identificar la importancia de motivar a los colaboradores	Importancia de motivar a los colaboradores ¿Qué desmotiva a los colaboradores? ¿Qué motiva a los colaboradores? Técnicas de motivación	5 personas Jefes y gerente del departamento de comercio exterior	1 sesión de 4 horas	Recursos Humanos Gerencia de Comercio exterior Profesional capacitado
Buenas relaciones interpersonales	Fortalecer las buenas relaciones interpersonales dentro del departamento de comercio exterior	Importancia de las buenas relaciones interpersonales Destrezas necesarias para las buenas relaciones interpersonales ¿Qué son conflictos intergrupales? Técnicas de solución de conflictos	Total 35 2 grupos de 12 personas 1 grupo de 11 personas	1 sesión de 4 horas	Recursos Humanos Gerencia de Comercio exterior Profesional capacitado
<b>Fuente: Elaboración propia</b>					

**Cuadro 5: Plan de reuniones mensuales**

Tema	Objetivo	Contenido	Responsable	Duración	Resultados
Evaluación del clima organizacional	Establecer una estrategia que permita a los colaboradores expresar sus opiniones, necesidades e inquietudes con mayor facilidad o mayor libertad.	Se creará un buzón de sugerencias, donde los colaboradores podrán expresar sus necesidades e inquietudes y además proponer una solución, en la reunión mensual se hará un análisis del contenido del buzón en busca de mejorar el clima organizacional.	Gerencia de comercio exterior	Una hora y media	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Promover la comunicación ascendente y descendente</li> <li>2- Identificar los factores que afectan el clima organizacional en el departamento.</li> <li>3- Fortalecer la relaciones interpersonales</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 6: Plan para aumentar la motivación**

Tema	Objetivo	Contenido	Responsable	Duración	Resultados
Plan para aumentar la motivación de los colaboradores.	Establecer acciones que permitan aumentar la motivación de los colaboradores	Informar a los colaboradores cuáles son las áreas en las que deben capacitarse para poder alcanzar distintos puestos en la empresa.	Recursos Humanos	Informe 1 vez cada seis meses	Aumentar la motivación de los colaboradores Ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 PRESUPUESTO

El presupuesto para la implementación de estas capacitaciones del Departamento de Comercio Exterior, está sujeto al presupuesto, reglamento, disposiciones y directrices del Banco de Costa Rica.

**Cuadro 7: Presupuesto de capacitaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Detalles</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Capacitador	2 sesiones de cuatro horas cada una Facilitado por el BCR	Ninguno, el costo se cubre dentro de las horas laborales del especialista propio del BCR	Ninguno
Materiales didácticos	40 juegos Facilitados por el BCR	Ninguno	Ninguno
Equipo audiovisual	Utilizado 4 veces, durante cuatro horas	Ninguno	Ninguno
Refrigerio	Desayuno para 40 personas	4000 colones por persona	160 000 colones
Sala de reuniones	Facilitado por el BCR, Edificio Telebanco	Ninguno	Ninguno
Certificado de participación	Facilitado por el BCR	Ninguno	Ninguno
<b>TOTAL:</b>			<b>160 000 colones</b>

Fuente: Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

### TESIS

- Apuy. L. (2008). Tesis Factores del Clima Organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>

### LIBROS

- Baguer Alcalá, A. (2012). ¡Alerta! descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España. Ediciones
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C y Baptista Lucio P. (2010) Metodología de La Investigación. (5 Ed.). México D.F. Mc Graw Hill. Hispanoamericana S.A.
- Lussier, R y Achua, C. (2008). Liderazgo. (2ª Ed.). México D.F. International Thomson Editores.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C y Baptista Lucio P. (2010) Metodología de La Investigación. (5 Ed.). México D.F. Mc Graw Hill. Hispanoamericana S.A.
- Lussier, R y Achua, C. (2008). Liderazgo. (2ª Ed.). México D.F. International Thomson Editores.
- Robbins, S. y Coulter, M.(2010). Administración. (10ª Ed.). Pearson.

- Páramo. D, Ramírez. E, Rodríguez. A. (2011). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado. Ecoe Ediciones. Bogotá. Colombia
- Sánchez. M. (2014). Administración. Grupo Editorial Patria.
- Baena. G. (2014). Metodología de la Investigación. Grupo Editorial Patria. México.
- Torres. Z. (2014). Teoría General de la Administración. Instituto Politécnico Nacional. Grupo Editorial Patria. México.
- Sánchez. M. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Editorial CEP. Madrid. España.
- Rubio. T. (2016). Recursos Humanos. OCTAEDRO. Barcelona. España.
- Sampieri. R. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education. D.F. México.
- Chiang. M, Martin. M & Núñez. A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. España.
- Griffin. R. (2011). Administración. CENGAGE Learning. D.F. México
- Ivancevich. J , Konopaste. R & Matteson. M. (2012). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. D.F. México.

## **PÁGINAS DE INTERNET**

- Banco de Costa Rica página oficial. (2017). Bnacobcr.com. Recuperado de: <http://www.bancobcr.com>
- E-ENCUESTA.COM. (2017). Clima laboral. Recuperado de: <https://www.e-encuesta.com/encuesta/clima-laboral>.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- Beiza. A. (2012). Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional "creación chaguaramos II". Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/956/abeiza.pdf?sequence=4>
- Contreras, Díaz y Hernández. (2012). Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevaecientes en un mundo globalizado. Recuperado de: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)
- Hernández. A. (2013). "Diagnóstico de clima laboral manual de descripción y Perfil de puestos. Universidad Tecnológica de Querétaro. Recuperado de: <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0569.pdf>
- Marrugo. M & Prez. B. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero "cemprende". Universidad de Cartagena. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/527/1/Analisis%20de%20a%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf>
- Daza. Y. (2013). Liderazgo en la gestión pública. Revista de Estudios e Investigaciones. Publicación de la Corporación Universitaria Adventista. Recuperado de: [revistas@unac.edu.co](http://revistas@unac.edu.co)

- Pacsi. A, Estrada. W, Pérez. A & Cruz. P. (2014). Liderazgo laissez faire. Universidad Peruana Unión (UPeU), Perú.

### **LIBROS ELECTRÓNICOS**

- Moreno. L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida Recuperado de:  
<file:///C:/Users/danii/Downloads/comunicacion%20efectiva%20para%20el%20logro%20de%20una%20vision%20compartida%20moreno%20pdf.pdf>
- Rivas. L. (2010). Monografía del liderazgo. México. Recuperado de:  
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/7235/LIDERAZGO.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M.(2010). Administración. (10ª Ed.). Pearson.

### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Bauman, Z. (2007). La Sociedad Sitiada. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carballo, H. (2009). Clima organizacional en BANACOL S.A., JAPDEVA y COSEVI.
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la Investigación. Bogotá: El Búho. Recuperado de: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Chiavenato, I (2009). Gestión del talento humano. (3ª. Ed.). Bogotá, Colombia. McGraw- Hill.
- Corella. R. et al. (2000). El poder de la comunicación en las organizaciones. México. DF. Universidad Iberoamericana.
- John M. Ivancevich, Steven J. Skinner, Peter Lorenzi. McGraw-Hill

Interamericana de España, 1997. ISBN 84-481-0848-5. Gestión calidad y competitividad

- Hodgetts, M, et al. (1985). Comportamiento en las organizaciones. México. DF. Nueva Editorial Interamericana.
- Limbrick G., Tabash A. (2010). Factores de la cultura organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.
- Martínez Serna, M. (2004). Orientación de mercado. Consulta S.A de C.V.
- Martínez. V et al. (s.f). Estudio del clima laboral en las organizaciones. Management Today en español.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento organizacional. (3ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.
- Yañez. R et al. (2010) El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>
- Cruz. I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Ministerio de Educación de España. España.
- Cárdena. I. (2016). Estilos de liderazgo y gobernabilidad institucional: el caso del ITA Santa Helena del Opón. Archivo digital. Ciudad autónoma de Buenos Aires.
- Guerrero. G & Guerrero. C. (2014). Metodología de la Investigación. Grupo Editorial Patria. México.

- Wiemman. M. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Editorial UOC. España.
- Castro. A. (2014). Comunicación organizacional. Universidad del Norte. ECOE Ediciones. Barranquilla. Colombia.
- Gullo. J & Nardulli. J. (2015). Gestión Organizacional. Editorial MAIPUE. Buenos Aires. Argentina.
- Jones. G. (2013). Teoría organizacional y diseño y cambio en las organizaciones. Pearson. México.
- Bordas. M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. España.

## **ANEXOS**

## ANEXO1: RECOPIADA A PARTIR DE LA ENCUESTA NÚMERO UNO

	LIDERAZGO							COMUNICACIÓN					MOTIVACIÓN							RELACIONES INTERPERSONALES				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	SI	AV	SI	SI	SI	P	AV	B	SI	AV	AV	AV	AV	SI	AV	AV	NO	SI	SI	SI	AV	SI	SI	SI
2	SI	CS	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	CS	AV	AV	AV	NO	AV	CS	NO	SI	SI	SI	AV	SI	SI	SI
3	NO	AV	NO	NO	SI	A	CN	R	NO	AV	AV	AV	AV	NO	AV	CN	NO	NO	NO	NO	CN	NO	NO	SI
4	NO	AV	NO	NO	NO	A	AV	B	NO	AV	AV	AV	CS	NO	AV	AV	NO	NO	NO	NO	AV	SI	SI	No
5	SI	S	SI	SI	SI	P	S	E	SI	S	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
6	SI	CS	SI	NO	NO	A	CS	R	NO	AV	AV	AV	AV	SI	AV	AV	SI	SI	NO	SI	CS	SI	SI	SI
7	NO	AV	NO	NO	SI	A	AV	R	SI	AV	AV	AV	AV	NO	AV	AV	SI	SI	SI	SI	AV	SI	SI	SI
8	SI	CS	SI	NO	SI	P	CS	B	SI	CS	CN	AV	CS	NO	CS	CN	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
9	NO	AV	NO	NO	NO	A	AV	B	SI	AV	AV	AV	AV	NO	AV	AV	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
10	SI	S	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	CN	SI	SI	SI
11	SI	S	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	CS	S	CS	CS	SI	S	CS	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
12	SI	N	N	SI	NO	A	N	R	N	S	AV	N	CN	NO	AV	AV	NO	NO	SI	SI	CN	SI	NO	SI

			O						O															
13	SI	S	SI	SI	SI	P	S	E	SI	S	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
14	NO	AV	N O	NO	SI	L	CN	R	N O	AV	CN	AV	AV	NO	AV	CN	NO	NO	NO	SI	AV	SI	NO	SI
15	SI	AV	SI	NO	NO	A	AV	R	N O	AV	AV	AV	CN	NO	AV	AV	NO	NO	NO	SI	CN	SI	SI	SI
16	SI	S	SI	SI	SI	P	S	E	SI	S	CS	S	CS	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
7	SI	S	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	S	CS	CS	SI	CS	S	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
18	SI	CS	SI	SI	SI	P	S	B	SI	CS	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
19	SI	S	SI	SI	SI	P	S	E	SI	S	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
20	SI	S	SI	SI	SI	P	S	E	SI	S	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
21	SI	CS	SI	SI	SI	P	S	E	SI	S	S	S	S	NO	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
22	SI	CS	SI	SI	SI	P	S	B	SI	CS	CS	CS	CS	NO	S	S	SI	NO	SI	SI	CS	SI	SI	SI
23	SI	AV	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	CS	CS	AV	CS	SI	CS	AV	SI	SI	SI	SI	AV	SI	SI	SI
24	SI	CS	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	CS	S	S	CS	NO	S	CS	NO	SI	SI	SI	AV	SI	SI	SI
25	SI	AV	SI	NO	SI	P	CS	B	SI	S	CS	CS	S	SI	S	CS	SI	NO	SI	SI	S	SI	SI	SI
26	SI	CS	SI	SI	SI	A	CS	B	SI	CS	S	CS	S	NO	CS	CS	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
27	SI	CS	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	S	S	S	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
28	NO	AV	N O	NO	NO	A	AV	B	SI	AV	AV	AV	CN	NO	AV	AV	NO	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI

29	SI	S	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	S	S	CS	NO	S	S	NO	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
30	SI	S	SI	SI	SI	P	CS	E	SI	S	S	CS	S	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
31	SI	CS	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	CS	CS	CS	AV	SI	CS	CS	SI	SI	SI	SI	AV	SI	SI	SI
32	SI	AV	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	CS	AV	AV	SI	S	S	SI	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
33	SI	S	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	CS	S	CS	SI	CS	S	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
34	SI	S	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	S	S	AV	SI	CS	S	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
35	NO	AV	N O	NO	NO	A	AV	R	N O	AV	AV	AV	AV	NO	AV	AV	NO	NO	NO	NO	N	NO	NO	NO
36	NO	CS	N O	NO	NO	P	CS	B	SI	S	CS	CS	CS	NO	CS	CS	NO	NO	NO	SI	CS	NO	SI	NO
37	SI	S	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	S	CS	CS	AV	SI	CS	CS	NO	SI	SI	SI	S	SI	SI	SI
38	SI	S	SI	SI	SI	P	S	B	SI	S	CS	CS	CS	SI	S	CS	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI
39	SI	CS	SI	SI	SI	P	CS	B	SI	CS	CS	CS	S	SI	CS	CS	SI	SI	SI	SI	CS	SI	SI	SI

**Fuente: Elaboración propia con el segundo cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Comercio Exterior**

**ANEXO2: MUESTRA RECOPIADA A PARTIR DE LA ENCUESTA NÚMERO DOS.**

	COMUNICACIÓN				LIDERAZGO		MOTIVACIÓN			Relaciones interpersonales		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	oral	correo	Descendente	Buena	No	Liberal	FM	Si	BD	AV	Si	No
2	Escrita	Correo	Ascendente	Regular	No	Liberal	FM	No	BD	AV	Si	Si
3	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Democrático	FM	Si	BD	AV	Si	Si
4	Escrita	Correo	Ascendente	Excelente	Si	Democrático	FM	Si	CMP	AV	Si	Si
5	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Participativo	FH	No	BD	Siempre	No	Si
6	Oral	Telefónica	Ascendente	Regular	No	Liberal	FH	No	CMP	Siempre	Si	No
7	Escrita	Correo	Descendente	Regular	No	Liberal	FM	No	BD	AV	No	No
8	Oral	Oral	Descendente	Buena	No	Liberal	FM	No	CMP	AV	No	No
9	Escrita	Reuniones	Ascendente	Excelente	Si	Participativo	FM	No	BD	AV	Si	Si
10	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Democrático	FM	Si	BD	AV	Si	Si
11	Escrita	Correo	Ascendente	Buena	Si	Democrático	FM	Si	BD	AV	Si	Si
12	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Participativo	FM	Si	BD	AV	Si	Si
13	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Participativo	FM	Si	BD	AV	Si	Si
14	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Participativo	FM	Si	BD	AV	Si	Si
15	Oral	Correo	Ascendente	Buena	Si	Participativo	FM	Si	BD	AV	Si	Si
16	Oral	Oral	Ascendente	Excelente	Si	Participativo	FM	Si	BD	AV	Si	Si
17	Oral	Oral	Descendente	Buena	Si	Participativo	FH	Si	BD	AV	Si	Si
18	Escrita	Correo	Descendente	Excelente	Si	Democrático	FH	Si	BD	AV	Si	Si

19	Escrita	Correo	Ascendente	Excelente	Si	Democrático	FM	Si	R	AV	Si	Si
20	Escrita	Correo	Descendente	Excelente	Si	Carismático	FH	Si	R	AV	Si	Si
21	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Participativo	FH	Si	R	AV	Si	Si
22	Escrita	Correo	Ascendente	Excelente	Si	Participativo	FM	No	CMP	AV	Si	Si
23	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Democrático	FM	Si	CMP	AV	Si	Si
24	Escrita	Correo	Ascendente	Excelente	Si	Participativo	FM	Si	CMP	AV	Si	Si
25	Escrita	Correo	Ascendente	Excelente	Si	Carismático	FH	Si	CMP	AV	Si	Si
26	Oral	Correo	Descendente	Regular	No	Participativo	FM	Si	BD	Siempre	Si	Si
27	Escrita	Correo	Descendente	Buena	Si	Democrático	FM	Si	R	Siempre	Si	Si
28	Escrita	Correo	Ascendente	Buena	Si	Democrático	FH	Si	BD	Nunca	Si	Si
29	Escrita	Correo	Descendente	Excelente	Si	Participativo	FM	Si	R	Nunca	Si	Si
30	Oral	Correo	Descendente	Excelente	Si	Democrático	FM	Si	CMP	Nunca	Si	Si
31	Oral	Oral	Ascendente	Regular	Si	Democrático	FM	Si	R	AV	Si	No

**Fuente: Elaboración propia con el segundo cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Comercio Exterior.**

### ANEXO 3: ENCUESTA NÚMERO 1

#### INSTRUCCIONES

Esta encuesta se realizara con el objetivo de realizar un análisis del clima laboral. La información que usted pueda brindar será de gran utilidad para lograrlo y se manejará con total confidencialidad. Antes de responder, por favor piense cuidadosamente para poder identificar fortalezas y proveer las bases para mejorar nuestro ambiente laboral. Por lo anterior, le solicitamos contestar con la mayor objetividad y sinceridad posible, marcando con una X la opción que mejor refleje su opinión. De antemano le agradecemos su colaboración.

#### LIDERAZGO

1. **Tiene su jefe la cualidad de influir positivamente en los demás y modificar situaciones laborales.**  
 Si                       No
2. **Su jefe muestra interés en las recomendaciones que usted le hace.**  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
3. **Considera que su jefe es un buen líder.**  
 Si                       No
4. **Se siente satisfecho (a) con la forma de liderar de su jefe.**  
 Si                       No
5. **Mi jefe me brinda la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades en mis actividades laborales.**  
 Si                       No
6. **¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se ejerce en su departamento?**  
 Autocrático             Participativo     Liberal
7. **Su jefe le brinda retroalimentación para mejorar el desempeño laboral.**  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

#### COMUNICACIÓN

8. **¿Cómo considera la comunicación en su departamento?**  
 Excelente             Buena             Regular             Mala             Muy Mala
9. **Existe en Comercio Exterior una buena comunicación entre subordinados y jefes.**  
 Si                       No
10. **Puede exponer ante su jefe problemas, necesidades e inquietudes.**  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
11. **Esta informado (a) de los proyectos y aspectos de interés del departamento en la cual se desempeña.**  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

12. **Ha sido informado del desempeño de su trabajo.**

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

**MOTIVACIÓN**

13. **Ha recibido algún reconocimiento o elogios por un trabajo bien realizado**

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

14. **El Banco de Costa Rica reconoce lo valioso de sus colaboradores**

Si                       No

15. **Su jefe reconoce y valora su trabajo**

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

16. **Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal**

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

17. **El Banco de Costa Rica es una empresa que tiene oportunidades de crecimiento para sus colaboradores**

Si                       No

18. **Se siente satisfecho (a) con el clima laboral del departamento al que pertenece**

Si                       No

19. **Se siente motivado (a) cuando realiza sus labores**

Si                       No

**RELACIONES INTERPERSONALES**

20. **Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato**

Si                       No

21. **Cuando se presentan dificultades en el trabajo es frecuente recibir ayuda de otros departamentos**

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

22. **Existen relaciones cordiales entre los colaboradores de diferentes departamentos**

Si                       No

23. **Existe confianza entre jefes y subordinados en el departamento al que pertenece**

Si                       No

24. **Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo**

Si                       No

**ANEXO 4: ENCUESTA NÚMERO DOS**

**INSTRUCCIONES:** Esta encuesta se realizara con el objetivo de evaluar a la Gerencia del Departamento de Comercio Exterior. La información que usted pueda brindar será de gran utilidad para lograrlo y se manejará con total confidencialidad. Antes de responder, por favor piense cuidadosamente para poder identificar fortalezas y proveer las bases para mejorar nuestro ambiente laboral. Por lo anterior, le solicitamos contestar con la mayor objetividad y sinceridad posible, marcando con una X la opción que mejor refleje su opinión. De antemano le agradecemos su colaboración

- 1- ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizada para transmitir información de importancia para el departamento?
  - a. Escrita
  - b. Oral
- 2- ¿Cuál es uno de los medios más utilizados para el intercambio de información?
  - a. Correo electrónico
  - b. Oral
  - c. Telefónica
  - d. Memorándum
  - e. Reuniones
- 3- ¿Qué tipo de comunicación se promueve dentro del Departamento de Comercio Exterior?
  - a. Ascendente (comunicación de los colaboradores hacia la gerencia)
  - b. Descendente (comunicación de la gerencia hacia los colaboradores)
- 4- ¿Cómo evalúa la comunicación descendente?
  - a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
- 5- ¿Posee su jefe aptitudes de liderazgo?
  - a. Si
  - b. No
- 6- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce su jefe en el departamento?
  - a. Autocrático (No permite a los colaboradores expresar sus opiniones)
  - b. Participativo (Participan en la toma de decisiones pero al final el jefe toma la decisión)
  - c. Democrático (Alienta la participación de los empleados en la toma de decisiones)
  - d. Liberal (El líder no ejerce su liderazgo, traspasa sus responsabilidades)
  - e. Coercitivo (Se enfoca en los resultados y exige el cumplimiento de las ordenes de inmediato)
  - f. Carismático ( genera entusiasmo en los colaboradores)

- 7- ¿Qué factor tiene mayor importancia para usted dentro de su trabajo?
- Factores de motivación (contenidos y tareas atractivas y desafiantes, alto grado de responsabilidad, autonomía para tomar decisiones sobre la manera de realizar las tareas, reconocimiento social y económico, oportunidades de promoción)
  - Factores de higiene (política de la empresa, relaciones interpersonales satisfactorias, remuneración, estabilidad en el empleo, condiciones ambientales sanas y agradables, normativa justa)
- 8- ¿Considera que recibe la retribución y reconocimiento justo (salario, beneficios, activos intangibles), en relación con el trabajo que usted realiza para la institución?
- Si
  - No
- 9- ¿Qué es lo que más lo motiva a cumplir con sus metas dentro de la organización?
- Un buen desempeño
  - La recompensa
  - Cumplir con sus metas personales
- 10- ¿Con que frecuencia se dan conflictos intergrupales en el departamento?
- Siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
- 11- ¿Considera que la comunicación efectiva es una de las claves del éxito del buen clima organizacional dentro del Departamento de Comercio Exterior?
- Si
  - No
- 12- ¿Considera usted que el escuchar es una cualidad clave que ha beneficiado las relaciones interpersonales en el departamento de Comercio Exterior?
- Si
  - No

## ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS  
MODALIDAD DE GRADUACION

### Guía entrevista

- 1- ¿Qué tipo de liderazgo aplica usted en el departamento y porque considera que es el más adecuado?
- 2- ¿Existe la comunicación asertiva en el departamento de comercio exterior?
- 3- ¿Cuál considera usted que es el factor de éxito en el clima organizacional del departamento?
- 4- ¿Qué tipo de comunicación utiliza para informar a los colaboradores, sobre temas de relevancia o sobre su desempeño?
- 5- ¿Podría darme un ejemplo de cómo motiva a sus colaboradores?
- 6- ¿Usted se encuentra anuente a escuchar las necesidades e inquietudes de los colaboradores?
- 7- ¿Cómo solucionan los conflictos intergrupales dentro del departamento?
- 8- ¿Utiliza usted los elogios como una manera de motivar a sus empleados?
- 9- ¿Desde su perspectiva cuales son los factores que más influyen en el desempeño de los colaboradores?
- 10-¿Existen buenas relaciones interpersonales en el departamento?

## ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

**Fecha: 12 de enero del 2017**

**Entrevistado: Sergio Sevilla Guendel Gerente del Departamento de Comercio Exterior.**

**J:** Don Sergio Sevilla Guendel, jefe; ¿Qué tipo de liderazgo aplica usted en el departamento y porque considera que es el más adecuado?

**S:** Lo más importante es primero conocer la gente, porque se tiene treinta y nueve personas que son de lugares diferentes, de climas diferentes y de formas de ser diferentes, con estudios diferentes; entonces, el liderazgo se aplica en función de las características de los grupos que se tienen a cargo, primeramente.

**S:** Segundo, tiene que haber una muy buena relación interpersonal con la gente, para poderlos entender y ver cuáles son sus necesidades en función de esto es que se ejerce el liderazgo. Si hay gente que tiene mayor nivel profesional, se va a tratar de llegar a ese nivel, si hay gente de menor nivel profesional también se debe llegar a ese nivel. Por ejemplo: el mensajero de la oficina no se puede tratar igual, en términos de comunicación, con gente que tiene menos estudio hay que tratar de bajarse a nivel de él, para que él entienda los mensajes que se requieran. Después como dije todos tienen formaciones diferentes en cuanto a hogares, entonces también hay que ver todos esos análisis que tienen, los ambientes en que se desarrollan si hay conflictos personales a nivel de familia y todo, para efectos de ejercer un buen liderazgo porque en función de eso es que se trata a las personas.

**J:** Si yo le pregunto don Sergio como considera que es usted, como se caracteriza como líder ¿qué tipo de liderazgo cree usted que ejerce? usted se considera que es autocrático, participativo, democrático, liberal, coercitivo, carismático.

**S:** ¡Ok vamos a ver!, en algunas cosas hay que ser autocrático, porque las decisión hay que tomarla, a veces no hay tiempo o ya uno tiene conocimiento para tomar la decisión en un momento dado se puede volver autocrático. La mayoría de decisiones se debe hacer un análisis, porque nosotros trabajamos con operaciones de riesgo, y al haber operaciones de riesgo la idea es minimizar el mismo al máximo,

entonces para minimizarlo necesariamente se necesita los conocimientos de las personas que tienen experiencia en cada producto entonces al hacer esto se vuelve consensuado o participativo, porque en la medida que haya mayor cantidad de opiniones y se analicen, al final se puede tomar una mejor decisión, lo que uno siempre busca que la decisión beneficie la mayoría no a la minoría, para efectos de estos siempre que se pueda en la medida que posible, se toman decisiones en función de consensos.

**J:** En este caso sería democrático, ¿le gusta ese tipo de liderazgo?

**S:** Se puede decir que el 80 o 90% tiene que ser democrático, porque habrán decisiones que son de la gerencia como tal, entonces se vuelve un poco autocrático en algunas cosas, pero eso en menor rango; para todo no se puede participar a todo el mundo, sino es que dependiendo de los casos y del análisis, por esto tiene que volverse democrático, de acuerdo al análisis de la situación es que participa a la gente, pero hay decisiones que son más porque son de mis atribuciones que el banco me da y solo yo puedo aplicar.

**J:** En algún momento lo ve participativo también, si participativo porque usted los pone a participar a todos pero al final el que toma decisión es usted

**S:** Es correcto

**J:** ¿Pero le gusta más lo democrático?

**S:** ¡Sí! uno para ejercer una buena decisión lo que tiene que hacer es escuchar a la gente y como la escucha, de acuerdo ahh, si es producto de carta de crédito los que tengan la experiencia en carta de crédito, porque uno no la tiene los conocimientos, entonces hay que saber escuchar, ya sea democrático o participativo si lo quiere ver así, al final debe haber una decisión, la decisión le corresponde a uno como gerencia, para eso es que a uno le pagan para que tome esas decisiones en función de los conocimientos a portados por todo el grupo de trabajo.

**J:** Don Sergio pregunta dos, ¿Existe la comunicación efectiva en el departamento de comercio exterior?

**S:** Yo digo que sí, porque si usted no tienen una comunicación efectiva o constante con la gente al final no tiene una buena comunicación ni buen clima organizacional y por eso le digo primero hay que entender a la gente para después saber las características de cada uno para ver como lo trata o como trata al grupo o como está conformado el grupo.

**J:** Pregunta tres ¿cuál considera usted que es el factor de éxito del clima organizacional del departamento?

**S:** Bueno lógicamente las buenas relaciones con la gente, pero conociendo las características y variables de cada persona y del grupo como tal, aquí lo que siempre se busca, la relación tiene que ser lo mayor civilizado posible, para que le gente interactúe, pero hay que tomar en cuenta que todos son diferentes en carácter en forma de ser.. en el momento que viene, hay que entender a la contraparte para poder tener buena comunicación. Si una persona viene con problemas de la casa, lógicamente hay que ver o estar en los zapatos de esa persona para entender cuáles son esos problemas un poco para uno ejercer una buena comunicación

**J:** Pregunta cuatro, ¿Qué tipo de comunicación utiliza para informar a los colaboradores sobre temas de relevancia o su desempeño? ¿Qué tipo de comunicación oral o escrita?

**S:** Como nosotros trabajamos en una institución del estado, muchas veces hay que dejar documentada la comunicación, hoy en día se utiliza mucho el correo electrónico, para presentar grafico o documentos lo que sea, casi siempre debe haber una comunicación escrita para que si el día de mañana si le piden a uno demostrar, uno poder demostrar

**J:** Los papeles

**S:** Y la otra lógicamente es la oral, las reuniones que se hagan con el grupo de trabajo, primordialmente va primero la escrita, y después en segundo plano la oral

**J:** Dependiendo de la situación

**S:** Si dependiendo que tan complicado sea

**J:** El peso, utilizaría la escrita

**S:** La escrita siempre tiene evidencia, el día de mañana así como hay buenos empleados pueden haber malos empleados, si el día de mañana usted necesita testificar o demostrar algo la que vale es la escrita, no tanto la oral, la oral es para dar instrucciones pequeñas e inmediatas. La escrita es para la formalidad de la organización como tal

**J:** Don Sergio pregunta cinco ¿Podría darme un ejemplo de cómo motiva a sus colaboradores? Como motiva a los muchachos y muchachas

**S:** Primeramente yo los saludo todos los días desde el primero hasta el último, esa es una forma de motivar, dos es haciéndolos ver las buenas cosas que están haciendo, y lo positivo que su trabajo le aporta al banco y a ellos como personas, es muy difícil motivar salarialmente, porque es todo un proceso diferente, la motivación viene en la flexibilidad y la adaptabilidad de las cosas. Por ejemplo si alguien se está comiendo un sandwich en el escritorio ¡qué bueno que lo disfrute! no le voy a quitar el sándwich; eso es una motivación para la persona porque se siente bien, está ingiriendo un alimento que quiere consumir en su momento, uno tiene que tener flexibilidad para todo. También a veces encuentra uno gente cansada, una motivación es decirle descanse un momento, dese un vuelta o tome diez minutos para descansar, vaya a la POSP y se come un helado; esos son motivadores que no necesariamente son remunerativos. A ellos les ayuda mucho

**J:** ¿Sienten apoyo de su parte?

**S:** Si! hay que estar detectando cosas, saludar dar un saludo por la espalda al compañero o participar en alguna conversación, todo eso es bueno; porque mantiene las buenas relaciones.

**J:** Don Sergio pregunta seis usted se encuentra anuente a escuchar las necesidades o inquietudes de los colaboradores

**S:** ¡Si claro! siempre hay que escucharlos, porque si usted no escucha las necesidades e inquietudes la gente como va a hacer para mejorar, lo que se busca es un proceso grupal siempre mejorar sea hacia abajo y hacia arriba porque al final lo que se busca es que la oficina este bien para ver resultados positivos y esos resultados lleguen a la institución como tal.

**J:** Ellos necesitan una cosa o la otra, ya sea a nivel personal que usted los pueda atender

**S:** No hay problema, la oficina es de puertas abiertas, los compañeros pueden entrar en el momento o las veces que sea necesario no hay como para pedir citas o espacios

**J:** Si ellos tienen inquietudes cuentan con su apoyo

**S:** Las pueden plantear por escrito o verbalmente, lógicamente se van a evaluar o analizar, a veces junto con ellos o a nivel de otros grupos de compañeros que tienen que ver; para ver si la inquietud es válida, si se puede aplicar o no se puede aplicar, porque para eso tenemos que tomar en cuenta todas las variables, reglamentos, disposiciones, directrices del banco como tal, presupuestos, ver de qué se trata la inquietud, para ver si se le puede dar una solución habrá unas que si otras que no. Por ejemplo temas de vestimenta, para eso ya hay reglamentos establecidos por el banco, entonces cambiar eso es muy difícil, no es que es muy difícil sino que se pueden hacer algunos cambios pero hay que cumplir con la regla

**J:** Pero no depende en este caso solo de su persona

**S:** La inquietud se puede escuchar no hay ningún problema, pero si hay que analizarla y evaluarla en función de otras variables que hay alrededor no se puede tomar la decisión así no más

**J:** Si de acuerdo a las normativas de la institución

**S:** Hay que contemplar todo, porque pueden haber inquietudes personales, de aspectos organizacionales, sociales, de salud, de grupos de trabajo, o sea habría que valorar. Por ejemplo si algo para el baño de los hombres o las mujeres que se pueda mejorar, si se puede aplicar se aplica, pero harán otras cosas como por ejemplo que quieran un sistema de acondicionado y eso depende del presupuesto del banco y depende de otras variables que tiene el banco como tal

**J:** ¿Cómo solucionan los conflictos intergrupales en el departamento? Me refiero, obviamente usted conoce del tema, cuando hay oposición desacuerdo, disputas entre grupos

**S:** Lo primero cuando hay diferencias intergrupales; es escuchar a todas las partes por igual, para tener una idea del tipo de conflicto que existe, como un árbitro, empezar a ver cómo solucionar los problemas del conflicto, para que la mayoría de la gente salga satisfecha en todo sentido, y se puede solventar, no todo va a salir solventado lo que quiera uno o lo que quiera el otro, ya si el conflicto perdura entonces se aplica las decisiones administrativas que correspondan, de acuerdo a la responsabilidad que el banco le da a uno como gerente

**J:** Reúne a los involucrados, o le gusta de manera individual

**S:** Lo primero es de manera individual, porque a veces de manera grupal no dan toda la información que corresponde, talvez no se sienten en la confianza o libertad de hacerlo, de manera individual usted conoce cuál es la posición de cada uno como persona, después se puede hacer como una segunda fase para que entre ellos se encarguen y ver que no estén falseando la información, pero a veces hay situaciones muy personales que no necesariamente se tienen que hablar de manera grupal, sino de manera unilateral.

**J:** Pero si le gusta por lógica informarse antes, a ver cómo está el panorama y ya después con la información a mano usted los convoca para manejar la situación

**S:** Aquí se habla de lo particular a lo general, primero individual para luego establecer reunión grupal si se requiere.

**J:** Pregunta ocho, utiliza usted los elogios como una manera de motivar a sus empleados

**S:** Tiene que utilizarse necesariamente como una manera de motivación, si usted no felicita a la gente porque su trabajo está bien y es de calidad, que le aporta a él, al banco, a la oficina a beneficio de los clientes también, usted no puede solo señalar lo malo, sino que tiene que señalar lo bueno y más lo bueno que lo malo; incluso un elogio es decir que elegante que anda, que vestimenta más bonita, el corte de pelo eso es un elogio, que una persona se puede sentir hasta motivada a realizar su trabajo.

**J:** Si algún muchacho o compañera hace un trabajo más de lo que usted se esperaba lo tiende a felicitar?

**S:** Si claro se hace por escrito y también verbal y depende del efecto que tenga se comunica a nivel del personal como tal.

**J:** Para usted es importante que ellos sientan que son útiles y valorados que son parte fundamental de su departamento.

**S:** ¡Definitivamente que sí! si uno no elogia o motiva a una persona de alguna manera, van a sentir que su trabajo no está bien hecho

**J:** Y los resultados pueden ser mejores, el rendimiento va a ser otro

**S:** ¡Si claro que sí! Genera creatividad, va a ser mucho más alto definitivamente.

**J:** Pregunta 9, cuales son los factores que más influye en el desempeño de los colaboradores. Dentro del tema de investigación tenemos la teoría de los dos factores, factor de higiene y de motivación. Los factores de higiene son: salarios beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor, seguridad laboral. Factores de motivación como ascensos, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, reconocimientos. Con base a la pregunta cuál es el factor que más influye en el desempeño de los colaboradores, cuales considera usted.

**S:** Yo creo que los higiénicos, porque la gente siempre va a pretender un mejor salario, eso por un lado, después lógicamente si no hay buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, no hay un buen ambiente laboral, no van a haber buenas condiciones para generar buenos ascensos y una serie de cosas, el aspecto físico también es importante, las buenas relaciones con los supervisores porque debe haber una retroalimentación de su trabajo como tal, pero normalmente el empleado busca mejor salario. Eso ni lo dude, la finalidad es que del salario depende su modo de vida, no debería ser el salario el factor motivante, sino que el factor motivante debería de ser mayor conocimiento, un mayor aporte lograr digamos, buscar ascensos por conocimiento y por lograr cosas motivos o metas. Pero mucha inclinación se va a los factores higiénicos

**J:** Don Sergio pregunta diez y última ¿Existen buenas relaciones interpersonales en el departamento?

**S:** ¡Yo digo que sí! Por lo menos en un alto porcentaje, me refiero a un 80 u 85%, lógicamente siempre van a ver diferencias entre las personas y esto se da a que todos somos diferentes. ¡Ahora! uno trabaja con seres humanos y no con máquinas, y con los seres humanos todo depende del estado de ánimo en el día, de muchos factores que existan, de sus problemas personales, de endeudamiento que tengan también, todo eso va a contribuir o no va a contribuir. Me parece que a nivel de la organización y en la oficina si hay buenas relaciones interpersonales, entre la mayoría de gente por lo menos. No al 100% porque siempre van a haber diferencias de una forma u otra porque todos tienen diferentes formas de pensar pero si por lo menos un alto porcentaje de que hay un buen clima organizacional.

**J:** Si tienen buena relación entre ellos, se ve tienen buenas relaciones a nivel personal y se ve que el ambiente en su mayor parte es favorable

**S:** Pasan comiendo siempre, eso es bueno, entre ellos comparten alimentos y una serie de cosas,

**J:** ¿Ha notado que tienen confianza entre ellos?

**S:** Si, el ambiente de la oficina es muy libre en ese sentido, cada uno sabe la responsabilidad del trabajo que tiene que ejecutar y lo hace de manera efectiva, nosotros no ejercemos mayor control en ese sentido, la persona tiene la libertad de conversar, contar un chiste, de interactuar de ver las cosas, simplemente ellos saben que tienen que cumplir con sus responsabilidades al final del día. Son conceptos diferentes en el sentido de que cada uno es responsable de su trabajo como tal como lo organiza con calidad en el día eso indica que puede comerse algo conversar, puede interactuar con otras personas en eso no hay problema

**J:** Siempre y cuando no abandone sus labores

**S:** Y siempre y cuando haya respeto, si no existe respeto entre compañeros eso genera un problema en la organización, aquí normalmente la gente se mantiene con bastante respeto.

**J:** Se siente contento con el departamento y respecto a los colaboradores que usted tiene, le gusta ese tipo de relación que tienen ellos como seres humanos, como compañeros y el sentir hacia los demás y respeto como tal

**S:** Hay que tomar en cuenta algo Jonathan, la mayor cantidad de horas del día usted la pasa en la oficina con sus compañeros, mucho más que con los hijos, esposa, novia y hermanos, usted pasa con algente de acá prácticamente todo el año

**J:** Es como otra familia

**S:** Casi a veces se convierte en la primera familia, porque prácticamente usted vive aquí, yo tengo 34 años de convivencia a nivel de banco, el mayor tiempo está aquí en el trabajo es por eso que la convivencia con la gente debe ser buena. Al menos yo me siento muy contento del equipo de trabajo que tengo, todos tiene sus diferencias pero lo importante es tratar de entenderlos a ellos para tener una buena relación. Las relaciones humanas son importantísimas, es lo más importante en una organización, primero que las personas no tenga temor hacia sus superiores, sino que puedan interactuar en cualquier tema de conversación que se requiera.

**S:** Uno debe entender que los jefes a los gerentes se asignan porque la organización tiene una estructura, uno asume nivel de responsabilidad administrativos que es lo que la administración le otorga a uno eso no implica que uno sea ser humano, y que uno tiene que trabajar con seres humanos, así como los compañeros tienen sufrimientos, alegrías, uno también los tienen

**J:** Todos tienen momentos buenos y malos, como todas las personas

**S:** es por eso que uno tiene que estar en los zapatos d los demás para entender la situación que está pasando buena y mala y poder reaccionar

**J:** Que seguiría esperando usted de su departamento, de lo que me ha comentado su visión a corto y a largo plazo, que es lo que espera de su departamento, colaboradores y su departamento como tal

**S:** Que mi gente migre de la oficina, que se vayan de la oficina, vamos a ver yo tengo un excelente equipo de trabajo, entonces la oficina como tal tiene sus limitaciones en cuanto a categorías y algunas otras cosas. Y hay gente que ha

madurado mucho y profesionalmente se ha desempeñado muy bien. Lo que más me gustaría es que esta gente migre fuera de la oficina a puestos mejores, a áreas comerciales para que conozcan otros ámbitos del banco, adquieran más conocimiento y puedan desarrollarse de una manera diferente para que obtengan mejores recursos económicos

**J:** Eso quiere decir que tiene muy buenos colaboradores y compañeros como tal hasta como para recomendarlos a ojos cerrados

**S:** Correcto. Nosotros tenemos un súper equipo la idea es más bien, exportar todo este equipo, por eso la idea es que migren

**J:** Confía en ellos como sus pupilos

**S:** ¡Si claro!

**J:** Una pregunta más de todo lo que me ha comentado si hubiese una persona o dos personas en el departamento, que empieza a cambiar su manera de andar o de actuar, empieza a generar conflicto, empieza usted a notar que es diferente, que ya no saluda como antes, que tiene conflictos con otros compañeros. Viene cambiando negativamente, lo trata de solucionar lo más pronto posible o deja que pase el asunto hasta conseguir más información.

**S:** Desde que uno se entera de una situación de esas tiene que atacarla desde el principio porque entre más tiempo pase más se complica todo. Si una persona tiene un cambio en su vida por X o Y razón, primero hay que entender cuál es esa X o Y

**J:** Puede ser una situación persona I y venga aquí deprimido o desmotivado, por situaciones que como usted mismo ha dicho hay que estar en los zapatos del otro

**S:** En esas conversaciones el banco también tiene estructuras, el banco tiene una área de psicología, que en algunos compañeros, se les ha recomendado asistir a esas áreas de psicología, y es una buena solución porque reciben orientación profesional que uno no tiene. Cuando las personas recurren a ese tipo de servicios del banco les favorece mucho viene a mejorar el clima. Si los aspectos negativos persisten y esto va a dañar el clima organizacional de la oficina, se tendrán que tomar otras acciones administrativas, hay que cortar el problema de raíz se corta, se

hace algún tipo de recomendación a la administración y si hay que quitar al funcionario, porque una persona que genere conflictos y problemas dentro de la organización no funciona. Con esto me refiero a gente que quiera echar mano a las transacciones

**J:** En ese caso, ya sería cuando ha agotado muchas de opciones y recurre a ese..

**S:** Hay que tomar en cuenta un aspecto muy importante, hay que ir documentado por ejemplo si hace una reunión con la persona hay que hacer una minuta, si le mando alguna observación hacerla por escrito, va generando un expediente y llevar ese expediente a otras instancias y tomar una decisión administrativa en ese sentido

**J:** Para ir cerrando si fuera una situación que los compañeros le vienen a comentar a usted, y usted ya sabe la situación. Si es una situación personal usted cree que comentando a sus colaboradores, para que ellos entiendan la situación y se pongan en la situación.

**S:** Todo es importante, uno no puede actuar por otras personas, hay que interactuar para entender la situación, porque hay personas que prefieren tener la situación en privado y si se hace público puede ser un conflicto mayor, las variables habría que tratar de entenderlas en ese momento. Los jefes también la misión que tienen es orientar o dar consejos, con la experiencia que se va acumulando a través de los años como ir mejorando unas situaciones

**J:** ¿Usted se considera un jefe equitativo?

**S:** Si, uno trata de ser equitativo pero la oficina esta escalonada en diferentes tipos de estructura. A veces la relación es más cercana con los jefes y supervisores que con el equipo como tal.

**J:** Hay comunicación ascendente en el departamento

**S:** Uno tiene la obligación de escucharlos, en las organizaciones la gente no tiene que tener temor a decir las cosas, obviamente con respeto.

**J:** Don Sergio muchas gracias por la información.